

TAMPEREEN YLIOPISTO

Mona Kokkonen

Näppituntumalla tulevaisuuteen

Päällikkötoimittajien näkökulma median murrokseen
sanomalehdissä

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

Pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2015

TAMPEREEN YLIOPISTO

Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

MONA KOKKONEN: Näppituntumalla tulevaisuuteen. Päälikkötoimittajien näkökulma median murrokseen sanomalehdissä

Pro gradu -tutkielma, 107 s., 3 liitesivua.

Journalistiikan maisteriohjelma

Tammikuu 2015

Mediatalous koki monia samanaikaisia muutoksia 1990-luvulla. Suomea koetteli kyseisen vuosikymmenen alussa lama, jonka vuoksi sanomalehtien levikit laskivat. Lisäksi internet muokkasi jakelukanavia kohti digitaalista alustaa ja esitteli lukijoille uuden tavan kuluttaa mediaa. 1990-luku suisti mediayritykset murroksen kouriin, joka ansaintalogiikan näkökulmasta jatkuu edelleen. Myös toimittajat ovat saaneet osansa murroksesta. 1990-lukuun asti toimittajaopiskelijat työllistyivät ammatissaan lähes varmasti, mutta lama toi kortistoon myös journalisteja. Mainitulla vuosikymmenellä uudistettiin koulutusjärjestelmää ja toimittajia alettiin kouluttaa myös ammattikorkeakouluissa. Noin 1990-luvun puolesta välistä tähän päivään saakka toimittajia onkin koulutettu liikaa. Kehitys on aiheuttanut palkkojen ja freelance-työn polkemista sekä pätkätöiden lisääntymistä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten median murros on vaikuttanut sanomalehden johtamiseen ja avata johtajien näkökulmaa aiheeseen. Murrosta on tutkittu paljon kansainvälisesti eri näkökulmista, kuten on tutkittu murroksen mukanaan tuomia muutoksia toimittajan työhön. Kuitenkin sanomalehtien johdon näkökulma on harmittavan usein jäänyt tutkimuksista pois. Johtajat vaikuttavat toimittajien työn kehitykseen, visioivat sanomalehtien tulevaisuutta ja voivat perustella esimerkiksi tehtyjä työvoimapoliittisia ratkaisuja edustamansa yrityksen kannalta.

Haastattelin tutkimuksessa teemahaastattelun metodilla 5:tä sanomalehden johtajaa, joko päätoimittajaa tai päälikköä. Median murros on kohdellut sanomalehtiyrityksiä eri tavoin. Aineistossa jokainen sanomalehti edustaa hyvin erilaisessa taloudellisessa tilanteessa olevaa yritystä. Analysoin haastattelut aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Murroksen alkuvaiheessa osa murrosta tutkineista esittivät johtopäätöksenä, että murroksen syynä olisi journalismin kiinnostavuuden vähentyminen yleisön mielissä. Tämän tutkimuksen haastateltujen mukaan ongelma on pikemminkin ansaintalogiikan kriisissä. Yritysten tarjoamat journalistiset tuotteet ja jutut kiinnostavat yhä yleisöä. Kuitenkin kaupalliset toimintaperiaatteet ja nopeasti muuttuvat teknologiat vaikeuttavat johtamista. Erityisen vaikeaa on tulevaisuuteen valmistautuminen ja siihen liittyvät johtajien ratkaisut. Osittain näitä päätöksiä tehdään näppituntumalla, jolloin päätöksenteon tukena ei välttämättä ole muuta, esimerkiksi kyselytutkimusten antamaa tietoa. Tulevaisuuden ennakointi on hyvin vaikeaa, mutta samaan aikaan tämän päivän visio ja sen pohjalta tehdyt investoinnit ratkaisevat sen, onko mediayritys voitollinen vai tappiollinen muutaman vuoden päästä. Digitaalisuuden myötä yleisön valta on kasvanut ja yleisön mieltymykset vaikuttavat journalismin painopistealueisiin. Murros on laajentanut mediayritysten kokemaa kilpailua. Mediayritykset kilpailevat paitsi toisten mediayritysten kanssa, myös monien muiden alojen yritysten kanssa, jotka tuottavat sisältöä verkkoon.

Tutkimus antaa lisäksi viitteitä siitä, että liiketaloudellinen ajattelu työntyy vahvemmin myös toimitusten puolelle. Toimittajat eivät ole suojassa kaupallisuudelta. Muuri kaupallisen ja toimituksellisen yksikön välissä saattaa murtua. Tämän lisäksi toimittajien työn osasia ulkoistetaan erilaisille alihankintaketjuille. Tulevaisuudessa jokaisen toimittajan on ymmärrettävä tuotantonsa hinnoittelu ja osattava myydä se eteenpäin riippumatta työsuhteen laadusta. Tulevaisuuden toimitusten päälliköiden pitää ymmärtää liiketaloutta yletäkseen ylipäätään päälliköiksi. Suotavaa on tällä hetkellä myös digitaalisen puolen ymmärtäminen. Mediayritykset ovat edelleen keskellä ansaintalogiikan murrosta ja varautuvat pahimpaan trimmaamalla organisaationsa huippuunsa. Tulevaisuuden ennakoimattomuuden takia yksikään yritys ei voi tarkalleen tietää, mihin varautua. Ansaintalogiikan kriisi kuitenkin pakottaa yrityksiä miettimään toimintatapojaan, hakemaan synergiaetuja sekä kehittämään uusia tuotteita.

Murros on yrityksille vaikeaa, koska ne kamppailevat olemassaolostaan. Mediayritysten kannalta positiivista on se, että digitaalinen murros alustojen osalta saattaa olla hetkellisesti ohitse. Digitaaliset mobiilialustat ovat nyt toimivia, ja ihmiset ovat tottuneita käyttämään niitä. Vähitellen yhä suurempi osa on myös valmis maksamaan sisällöistä. Yleisö kokee journalismin edelleen tärkeäksi.

Asiasanat: median murros, mediatalous, toimitustyön johtaminen, toimitustyön tulevaisuus, journalismin tulevaisuus.

SISÄLLYS

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen paikka ja teoreettinen viitekehys	3
1.2 Keskeisiä käsitteitä	4
1.2.1 Media	4
1.2.2 Mediatalous.....	5
1.2.3 Median murros	5
1.2.4 Ansaintalogiikka	5
1.2.5 Johtaminen	5
1.3 Tutkimuskysymykset.....	8
1.4 Tutkielman eteneminen	8
2 Sanomalehti liiketoimintana	10
2.1 Sanomalehtialan erityispiirteitä	11
2.1.1 Saturoitunut markkinatilanne ja tapa erottautua	12
2.2 Sanomalehtialan ansaintalogiikka ja kulurakenne	13
2.3 Levikkikierreteoria ja negatiivisuuden spiraali	19
2.4 Mediaryitysten strategioita murroksen selättämiseksi	21
2.4.1 Keskittymisen strategia	22
2.4.2 Yhteisyritykset ja yhteistoiminta strategiana	23
2.4.3 Investointi- ja sadonkorjuumalli.....	24
2.4.4 Konvergenssi ja uudistamisen kulttuuri	25
3 Median murros sanomalehdissä	27
3.1 Median murroksen vaiheet ja sanomalehtitalous	27
3.1.1 Murros jakelukanavissa	28
3.1.2 Erään kuplan puhkeaminen.....	28
3.1.3 Verkon ilmainen sisältö	29
3.1.4 Finanssikriisin vaikutukset	30
3.1.5 Tabletit tulevat	30
3.1.6 Digitaalisuuden etuja, haittoja ja epävarmuuksia.....	32
3.1.7 Median murros ja yritysten omistajat	32
3.2 Median murros ja liiketoiminnan ideologiset perusteet	33
3.3 Median murros ja toimittajien työmarkkina-asema.....	34
3.3.1 Erilainen esimerkki.....	35
3.4 Median murros ja liiketoiminnan rakenteelliset muutokset	36

3.5 Median murroksen seuraukset toimituksissa	38
3.5.1 Rahat loppuvat, mitä tehdään?	38
3.5.2 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty?	39
3.5.3 Kuningaskuluttajan klikkailut	40
3.5.4 Kansalaisista journalisteja	41
3.6 Päätoimittajan roolin muutos	42
3.7 Sanomalehtien mahdollisia tulevaisuuden ansaintamalleja	43
3.7.1 Digitaalisen mediatuotteen taloudellinen näkökulma	49
4 Aineisto ja menetelmät	52
4.1 Aineisto	52
4.2 Teemahaastattelu	55
4.2.1 Huomioita valitusta aineistonkeruumetodista	57
4.2.2 Omat kokemukseni haastatteluista	59
4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	61
4.3.1 Analyysimetodin heikkouksia ja vahvuuksia	63
5 Analyysi: Johtajien näkökulma median murrokseen	66
5.1 Miten toiminnan ehdot ovat muuttuneet?	66
5.1.1 Tulevaisuuden ennakoimattomuus	67
5.1.2 Kriisi pakottaa muuttumaan	68
5.1.3 Ongelmana liiketoimintamalli, ei journalismi	69
5.1.4 Yhteenveto ja pohdintaa	69
5.2 Miten toimituksissa on reagoitu muutoksiin?	70
5.2.1 Uudistuvat työtavat ja -roolit	70
5.2.2 Yleisö vallassa: sosiaalinen media, klikkailujournalismi ja kansalaisjournalismi	73
5.2.3 Laatu, brändi ja tulokset ratkaisevat	74
5.2.4 Yhteenveto ja pohdintaa	76
5.3 Mitä muutokset edellyttävät toimittajilta?	77
5.3.1 Brändätty hybriditoimittaja-moniosaaja-yrittäjä	77
5.3.2 Yhteenveto ja pohdintaa	79
5.4 Miltä sanomalehden tulevaisuus näyttää?	80
5.4.1 Tulevaisuus on digitaalisessa alustassa	80
5.4.2 Kilpailu	82
5.4.3 Digitaaliset tuotteet	82
5.4.4 Tulevaisuuden visio: paikkaan perustuva journalismi	83
5.4.5 Yhteenveto ja pohdintaa	83

6 Johtopäätökset.....	85
6.1 Mediatalouden tuomat muutokset	85
6.2 Muutokset johtamisessa.....	87
6.3 Journalistinen työvoima.....	88
6.4 Pohdintaa tulevaisuudesta.....	90
6.5 Keskeisimpiä tutkimustuloksia ja jatkotutkimusaiheita	94
Lähteet.....	96
Liitteet	

"Kasvu varmistaa yrityksessä sen, että ihmiset jaksavat ponnistella eteenpäin. Kasvuhaltuun yritys tekee työntekijöistään konservatiiveja, jotka eivät löydä yhtään syytä ponnistella eteenpäin. Ilman kasvua yritys kuihtuu."

Jorma Ollila (sit. Ollila & Saukkomaa 2013, 356–357.)

"Johdon tehtävänä on katsoa tulevaisuuteen, nähdä minne mennään ja ohjata sinne päin".

Jouko Jokinen, Aamulehti.

"Good is the enemy of great".

Jim Collins (sit. Collins 2001, 1.)

1 Johdanto

Sain idean tähän pro gradu -aiheeseen Pauliina Lehtosen (2013) tutkimuksesta Itsensä markkinoijat. Toimittajan kannalta tutkimus on kamalaa ja raadollista luettavaa. Tutkimuksen mukaan toimitustyöntekijät ovat eriarvoistumassa. Vain harvoille ja valituille on tarjolla kokoaikaista työtä. Pätkätyöt ovat alalla jo hiljaisesti hyväksytty käytäntö. Pätkätyössä toimittajan oma urakehitys ja työssä kehittyminen jää tekijän harteille, ei työnantajan. Toimittajat ovatkin yhä enemmän vastuussa omasta työllistymisestään, jolloin toimittajien on myös brändättävä itseään. Nuorten ja vielä kokemattomien toimittajien kohdalla brändäys on ongelma. Mitä siis brändätä, jos ei vielä ole työnäytteitä tai kokemusta haluamaltaan erikoisalalta? (Lehtonen 2013.) Samalla kun luin Lehtosen tutkimusta, tulin miettineeksi syitä tälle kehitykselle ja myös sitä, mitä työnantajat asiasta ajattelevat.

Etsin ja lueskelin erilaisia tutkimuksia toimittajien työstä ja journalismista eri näkökulmista. Murrosteema nousi vahvasti esiin, mutta minua jäi vaivaamaan työnantajapuolen ja ansaintalogiikan näkökulman vähäisyys aiheeseen. Tuntui, että esimerkiksi osassa toimittajien työolojen muutostutkimuksia kerrotaan seurauksia juurikaan huomioimatta syitä. Niinpä halusin tuoda tutkimuksellani esiin tätä näkökulmaa. Vaikka median murros on ilmiö, jota on tutkittu lähes kyllästymiseen asti journalismin ja toimitustyön tutkimuksissa viime vuosikymmenet, murros on lähtökohta myös tässä työssä. Murrosilmiö ansaitsee tutkimuksensa, koska viimeisen kahden vuosikymmenen aikana sanomalehtien kustannustoiminta on muuttunut radikaalisti kaikilla osa-alueilla. Tämä muutos – tai murros – mediataloudessa vaikuttaa kaikkeen journalistiseen tekemiseen toimittajista mediatalojen johtajiin. Tässä työssä tarkastelen murrosta toimituksellisen työn johtamisen näkökulmasta.

Suomalainen media ei ole murroksessa ensimmäistä kertaa historiansa aikana, mutta tämänhetkinen murros on kestänyt pitkään: sen juuret ovat 1990-luvulla. Tarkastelen murrosta mediatalouden kautta, jolloin murros näyttäytyy yhtenäisenä jatkumona aina näihin päiviin asti. Kyseinen vuosikymmen oli journalismin ja median ansaintalogiikan kannalta hyvin vaiheikas. Suomea kuritti lama ja toisaalta haasteita aiheutti digitaalinen murros. Mediayritysten ideologioissa liiketalous sai enemmän jalansijaa tiedonvälityksen ideologian kustannuksella. Myös suomalaisten lukijoiden asenteissa tapahtui muutos. Kotiin kannetut sanomalehdet eivät enää houkuttaneet lukijoita kuten ennen, ja sanomalehtien levikit lähtivät laskuun. Laskevat levikit kriisiyttivät mediataloja, jotka operoivat markkinoilla liiketaloudellisin periaattein. Nykyään myös Yleisradion toiminta jäljittelee markkinatalouden liikkeitä.

Työnantajat – eli tässä tutkielmassa suomalaiset sanomalehtitalot – ovat keskittymisten kautta jakautuneet karkeasti muutamaa isoon leiriin: Sanoman, Alman, TS-Yhtymän ja Keskisuomalaisen omistuksiin. Yhdessä yritykset hallitsevat noin 60 % kaikista Suomessa ilmestyvien sanomalehtien

levikeistä. (Tilastokeskus 2014a, 34, 48.) Kolme näistä neljästä edellä mainitusta yrityksestä on listattu pörssiin. Niiden on noudatettava liiketoiminnassaan pörssilainsäädäntöä ja tuotettava voittoa. Sanoma on suurin mediatalo Suomessa, Alma Media on toiseksi suurin. Yleisradio on markkinoilla suuri työllistäjä ja samalla kilpailija kaupalliselle medialle. Vaikka Yleisradio kerää käytettävät varansa veroin, se operoi kuin mikä tahansa liiketoimintaa tekevä yritys (Nikunen 2011, 17). Yleisradiolla on tietty budjetti ja tulostavoitteet. Yleisradio käy myös yhteistoimintaneuvotteluita eri osastoilla, jotta kulut eivät kasva yli budjetin. Yleisradio pyrkii reagoimaan medioiden väliseen kireään kilpailutilanteeseen ja houkuttamaan suomalaisia palveluidensa äärelle. Myös suomalaiset aikakauslehdet toimivat jotakuinkin oligopolisessa kilpailutilanteessa, jossa suurin osa aikakauslehdistä on muutaman suuren kustantajan omistuksessa (Stenvall-Virtanen 2006, 19). Toimittaja tai päällikkö voi Suomessa valita työnantajansa muutamista alan suurista toimijoista ja kourallisesta pieniä.

Lehtien kilpailu lukijoista on kovaa. Suomalainen kuluttaa uutisensa ja ajankohtaiset aiheensa kasvavassa määrin muualla kuin paperisen lehden parissa. Kulutus on siirtymässä verkkoon, jonne myös mediatalot ovat siirtäneet tuotteensa joko luettavaksi ilmaiseksi, osittain ilmaiseksi tai kokonaan maksumuurin taakse. Median murroksen eli ansaintalogiikan muutoksen, jakelukanavien laajenemisen ja digitalisaation myötä moni suomalainen sanomalehti on päätyntä uudistamaan ja nuorentamaan tuotettaan potentiaalisten uusien ja nuorten lukijoiden toivossa. Uudistukset ovat pohjanneet lukijoiden asenteisiin ja mediakäyttäytymisen tulkintoihin jopa sillä tasolla, että osa lehdistä on miettinyt pudottavansa esimerkiksi politiikantoinituksen painotusta, koska asiakastutkimusten mukaan nuorta yleisöä politiikka ei kiinnosta. (Hujanen 2005, 282–286.)

Yleisön mieltymykset ovat valttia sanomalehden teossa, ja tämä kertoo myös mediatalojen yrityksestä sopeutua uuteen kilpailutilanteeseen. Samalla yleisön makutottumusten orjallinen seuraaminen kertoo journalismin muuttuneista arvoista. Laadukas journalismi ja visio median merkityksestä yhteiskunnassa tai yhteisössä on enää toissijaista. (Hujanen 2005, 287–284.) Taustalla ovat liiketaloudelliset ajatusmallit, joiden mukaan tuote voi olla olemassa vain, jos se tuottaa voittoa. Asiakaslähtöisen, eli suureen yleisöön vetoavan journalistisen tuotteen suunnittelulla on merkitystä tuotteen tekijöiden, toimittajien, asemaan ja työkäytäntöihin, mutta myös toimituksen johdon asemaan ja työkäytäntöihin sekä koko journalismiin. (Hujanen 2005, 273–274.) Työntekijöiden lisäksi myös johto tasapainoilee murroksen aikana toimitustyön yhteiskunnallisen vaikuttamisen eetoksen ja liiketaloudellisten lainalaisuuksien välissä. Tämän päivän journalisteja johtavilla henkilöillä on myös näkemys journalismin ja toimittajan tulevaisuudesta.

1.1 Tutkimuksen paikka ja teoreettinen viitekehys

Tutkin pro gradu -työssäni, miten median murros on vaikuttanut toimitustyön johtamiseen. Haluan selvittää, miten toimitusten johto vastaa median murroksen aiheuttamiin haasteisiin eli millaisia muutoksia heidän mielestään median murros on tuonut toimituksiin sanomalehden päätoimittajan tai toimituspäällikön näkökulmasta, millaisia vaatimuksia toimituksien työntekijöille asetetaan ja miltä tulevaisuuden toimituksen työntekijä näyttää. Synkimmät uhkakuvat maalailevat journalismille sysimustaa tulevaisuutta, jopa vääjäämätöntä kuolemaa. Mitä siis esimiehet ajattelevat toimittamisen ja journalismin tulevaisuudesta? Millaisena hahmottuu tulevaisuuden toimittajan profiili esimiesten mielissä? Tämän työn empiirisen aineiston muodostaa 5 päällikkötason teemahaastattelua 5:stä eri sanomalehdestä. Keskenään sanomalehdet ovat hyvin erilaisessa kilpailutilanteessa ja myös murros on kohdellut eri yrityksiä eri tavoin.

Johtamiskäytäntöjä ja yrityskohtaisia työvoimapolitiittisia ratkaisuja on mahdoton ymmärtää valaisematta historiallista kehitystä aiheesta. Tässä työssä käyn läpi pääpiirteittäin 1990-luvun lamasta lähteneet muutokset media-alalle ja sen osavaikutuksen median murrokseen.

Suomi ei ole ainoa maa maailmassa, jossa media on murroksessa. Aihe on kiinnostanut tutkijoita eri maissa, ja murroksesta on runsaasti saatavilla aineistoa eri näkökulmista. Toimittajien työtapojen ja työnkuvan muutosta ovat tutkineet esimerkiksi Kaarina Nikunen (2011) ja Jyrki Jyrkiäinen (2008). Työnantajan näkökulmaa sivuavat Kari Koljonen päällikkötoimittajien muuttuvien työnkuvien tutkimuksilla (2013) ja Kaarina Nikunen (2011). Liisa Uusitalon ja Mirella Lähtenmäen toimittama teos (2009) kuvaa murroksen vaikutuksia mediataloudelle. Mediayritysten keskittymistä on tutkinut esimerkiksi Jyrki Jyrkiäinen (1999). Kansalaisjournalismia ja yleisön osallistumista uutistuotantoon on tutkinut muun muassa Laura Ahva (2010). Mark Deuze (2011) on tutkinut median murrosta ja sen aiheuttamia vaikutuksia journalismille ja toimittajille.

Työntekijän näkökulmasta eri tahot ovat tutkineet median murroksen aiheuttamia muutoksia paljonkin. Muutokset ovat heikentäneet toimittajien asemaa työmarkkinoilla jopa siinä määrin, että lakia venyttävistä keinoista on tullut lähes yleisiä käytäntöjä. Yksi esimerkki on Pauliina Lehtosen tutkimus (2013) nuorten toimittajien ammatillisesta asemasta ja identiteetistä. Lehtosen (2013, 23) tutkimuksen mukaan määräaikaisten ja ketjutettujen työsopimukset ovat journalistisella alalla yleinen ja jopa hyväksyttävä käytäntö. Freelancer-työtä tutkineen Irene Pakkasen (2011, 45) mukaan epätyypilliset työsuhteet säästävät toimitustalojen kiinteissä kuluissa. Journalistiliitto tekee säännöllistä kyselyä epätyypillisten työsuhteiden määristä mediataloissa. Tilastokeskus tilastoi valtakunnallisesti eri aloilla työelämän sopimussuhteita. Pätkätyö saa toki myös kannatusta työntekijäpuolella. Osa työntekijöistä tekee vapaaehtoisesti osa-aikatyötä, freelancer-työtä tai muuta epätyypilliseksi työsuhteeksi laskettua työtä.

Työn organisointiin ja johtamiseen liittyy läheisesti mediatalous. Mediatalous on nouseva, uusi tutkimusalue. Siinä yhdistyvät mediatutkimus ja taloustutkimus. Tutkimuksen kohteena on silloin se, miten mediatilat kohdentavat rahavirtojaan sellaisten sisältöjen luomiseen, jotka kiinnostavat yleisöä ja mainostajia. Vielä toistaiseksi mediataloudesta on tutkimusta kovin vähän saatavilla. (Hurmeranta 2012, 36.) Tuoreimpia teoksia aiheesta ovat esimerkiksi mediataloudesta käytännön johtamisen näkökulmasta kirjoittanut Robert G. Picard (2011) ja internetin vaikutusta sanomalehtien liiketoimintamalleihin tutkinut Toni Hopponen (2009).

Media-alan uusien ansaintamallien tutkimus on vielä oraalla. Osaksi tämä johtuu siitä, että murros jatkuu edelleen, ja siksi on liian aikaista tutkia uusia ansaintamalleja (Lindblom 2009, 45). Osaksi tämä johtuu siitä, että uusia ansaintamalleja vielä kehitetään. Herkmanin (2009, 32–33) mukaan talouden ja kaupallisuuden logiikoita ei mediatutkimuksessa ole juuri huomioitu, vaikka talouden lainalaisuuksilla on selkeä yhteys median murrokseen ja mediatilojen toimintaan likeyrityksinä. Herkmanin teoksen jälkeen esimerkiksi Picard (2011) on tarkastellut tätä teemaa, samoin kuin Sirkkunen ja Cook (2012).

Liitän työni mediatalouden tutkimuksen kenttään. Pro graduni osallistuu journalismin tutkimuksen alalta toimittajien työnkuvan muutoksen keskusteluun. Lisäksi tutkimus käy läpi lähihistoriasta yhteiskunnallisia vaikutuksia mediatalouteen ja yritysten sopeutumiskeinoja.

1.2 Keskeisiä käsitteitä

1.2.1 Media

Sanalla media voidaan ymmärtää laajasti erilaista viestintää joukkoviestinnästä erilaisiin ryhmäviesteihin ja keskinäisviestinnän erilaisiin muotoihin. Paikallislehti on ymmärrettävissä yhtä paljon mediana kuin on kansainvälinen uutisjätti. Medialla voidaan viitata teknologiaan, mutta myös tekijöiden tuotokseen tai välineeseen. (Seppänen & Väliverronen 2012, 21–23.) Median välittämä tieto voi vaikuttaa vastaanottajien käyttäytymiseen, kuluttamiseen, investointipäätöksiin ja poliittisiin ratkaisuihin. (Pietilä 2007, 27.) Koska ihmiset käyttävät mediateknologioita, asettuvat ne osaksi ihmisen toimintaa ja saavat merkityksensä sosiaalisissa käytännöissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Seppänen & Väliverronen 2012, 21–23). Käsite **media** viittaa tässä työssä sanomalehtien kustantajiin eli ts. mediayrityksiin mutta lisäksi itse tuotteisiin eli painettuihin sanomalehtiin, digitaalisiin näköislehtiin, sanomalehtikustantajien netti-tv:hin ja journalistista materiaalia sisältäviin sanomalehtikustantajien verkkosivustoihin, blogeihin ja twiitteihin. Vaikka tutkin sanomalehtimedioita, mielestäni sanomalehtiä ei enää voi erottaa omaksi yksikökseen erilleen esimerkiksi digitaalisista journalistisista tuotteista. Kaikilla tutkimillani sanomalehdillä oli vähintään digitaalinen näköislehti, osalla on myös tabletti- tai matkaviestinsovellus.

1.2.2 Mediatalous

Mediayritykset operoivat Suomessa markkinaehtoisesti. Se tarkoittaa, että tuottajat pyrkivät myymään journalistiset tuotteensa kuluttajille hinnalla, joka takaa yritystoiminnan jatkuvuuden. **Mediatalouden** käsite kattaa tässä työssä medialiiiketoiminnan, johon kuuluu toimitustyöhön pohjaava luova, yhteiskunnallisesti merkittävä työ ja mediayritys voittoa tavoittelevana liiketoimintana. Myös Yleisradio jäljittelee markkinoilla kaupallisen median tapoja toimia ja siten operoi mediatalouden toiminta-ajatuksien mukaisesti. Tuotot, kulut ja investoinnit ovat mediatalouden keskiössä. Monet mediayhtiöt ovat pörssiin listattuja liikeyrityksiä, ja suurin osa kustantajista odottaa jonkinlaista tuotto-osuutta investoinnilleen. Tällöin yrityksen tavoitteena on myös voiton ja yrityksen arvon maksimointi. Voiton maksimointi on liiketoiminnassa lyhytaikainen tavoite, kun taas yrityksen arvon maksimointi on pitkän aikavälin tavoite.

1.2.3 Median murros

Median murros viittaa toimialan voimakkaaseen muutokseen ja toimialan perusoletusten kyseenalaistamiseen. Media ei ole murroksessa ensimmäistä kertaa. Jokainen uusi väline, esimerkiksi radio tai televisio, ovat haastaneet olemassa olevien mediayritysten tavan toimia ja ansaita. Tällä hetkellä internet ja digitaalisuus haastavat mediayrityksiä. Median murroksella tarkoitan tässä työssä journalististen tuotteiden siirtymistä verkkoon, perinteisten jakelukanavien heikkenemistä ja kallistumista. Lisäksi median murrokseen kuuluvat sanomalehtien levikkimäärien lasku ja ilmoitusmäärien väheneminen. Median murrokseen kuuluu läheisesti myös ilmainen, journalistisen näköinen materiaali, jota voi verkossa tuottaa kuka tahansa. Murrostilan aikana mediatalot etsivät uusia ansaintamalleja, joiden avulla liiketoiminta säilyisi.

1.2.4 Ansaintalogiikka

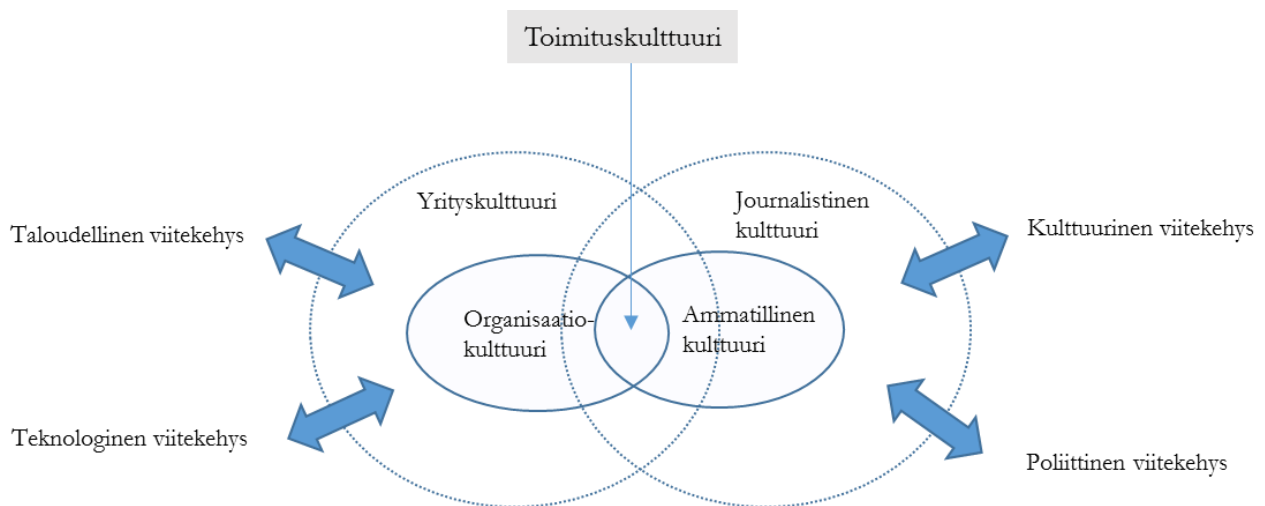
Mediayritysten **ansaintalogiikka** on perinteisesti perustunut kaksiiin markkinoihin. Ensimmäinen markkinatila syntyy, kun sanomalehti tai muu journalistinen tuote myydään kuluttajille. Ostava yleisö muodostaa toisen markkinatilan, jota myydään puolestaan mainostajille. (Esim. Seppänen & Väliaverronen 2012). Käsitteenä ansaintalogiikka tarkoittaa mediayrityksen tapaa hankkia tuottoa myytävistä tuotteista. Median murros on muuttanut ansaintalogiikkaa. Osa mainonnasta on siirtynyt sanomalehtiyritysten verkkosivuille. Verkkomainos on ollut perinteistä sanomalehtimainosta halvempaa, jolloin sanomalehtiyrityksen mainostuotot ovat laskeneet. Osa yrityksistä mainostaa tuotteitaan suoraan kuluttajille omilla verkkosivuillaan.

1.2.5 Johtaminen

Johtamisen käsite voidaan jakaa hallinnollista koulukuntaa mukaillen työvoiman johtamiseen ja liiketoiminta-asoiden johtamiseen, vaikka niiden vastuut osittain risteävät (Carnall 2003, 53–55).

Johtajilla tarkoitan pro gradussani mediayhtiön päätoimittajaa tai päällikköä. Mediayhtiön päätoimittajan rooliin kuuluu molempia johtamissegmenttejä journalistisen vastuun lisäksi. Asioiden johtamiseen sisältyy yrityksen tai organisaation tavoitteiden asettaminen, budjetointi, resurssien jako, koordinointi, suunnittelu, organisointi ja valvonta. Ihmisten johtamiseen sisältyy työyhteisön toimivuuden edistäminen, ihmisten sitoutumisen varmistaminen, yhteisen identiteetin luominen ja vahvistaminen ja oikeudenmukaisuuden edistäminen. (Carnall 2003, 77–78, 146–147, 155–156.) Mediayhtiön päätoimittaja on vastuussa toiminnastaan mediayhtiön hallitukselle. Hän on myös vastuussa lehden linjasta yleisölle ja lehden eri sidosryhmille, kuten esimerkiksi mainostajille. Yrityksissä mediayhtiön hallinnollisia osia voi luotsata toimitusjohtaja. Muutamassa sanomalehdessä Suomessa toimitusjohtajan ja päätoimittajan positiot on yhdistetty, jolloin päätoimittaja-toimitusjohtajan vastuut kasvavat lähinnä taloudellisen vastuun lisääntymisellä sekä rikosoikeudellisen vastuun laajenemisella.

Tässä työssä tarkastelen johtamista laajemmin. Johtamisen käsitteeseen tässä työssä liittyvät kyllä kaikki päätoimittajan tai toimituspäällikön käytännön johtamiseen liittyvät asiat, jotka puolestaan liittyvät yltäasolla esimerkiksi tavoitteisiin, budjetointiin, suunnitteluun, organisointiin, valvontaan ja resursointiin tai identiteetin luomiseen ja oikeudenmukaisuuden edistämiseen. Sen lisäksi liitän johtamisen käsitteeseen Ahvan (2010, 96) väitöskirjassaan hahmotteleman toimituskulttuurin tilan eri sidosryhmien erilaisine haluineen ja tarpeineen. Tutkimuksessaan Ahva (emt.) on kuvannut journalistisen kentän toimijoiden kulttuurisia suhteita havainnekuvan kautta, mikä on piirretty seuraavassa kuviossa 1.2.4.1.



Kuvio 1.2.4.1: Havainnekuva journalistisen kentän eri toimintakulttuureista ja konteksteista (Ahva 2010, 96).

Toimituskulttuuri on kohtaamispaikka eri toimijoiden intresseille ja haluille. Tilassa yhdistyvät toimituksen organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri ja myös toimittajien ammatillinen kulttuuri sekä journalistinen kulttuuri (emt., 97). Päätoimittaja johtaa toimituskulttuuria ja joutuu ottamaan kaikki viitekehykset huomioon työssään.

Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri muodostuvat kussakin yrityksessä, ja ne voivat poiketa paljonkin eri yritysten välillä. Edellä mainittujen kulttuurien syntyyn vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi johtamistavat, yrityksen arvot, työntekijöiden väliset kemiat. Muutokset yhdessä muuttujassa aiheuttavat muutoksia yritys- ja organisaatiokulttuuriin. Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri ohjaavat työn tekemisen tapaa. Hyvin johdetussa yrityksessä työntekijät tekevät parhaansa, viihtyvät työssään eikä turhia valtasuhteita anneta syntyä. Päätoimittajalta tämä vaatii ihmisten ja tilanteiden lukutaitoa, sekä kykyä ratkaista konflikteja. Lisäksi päätoimittaja johtaa esimerkillään.

Toimittajien ammatillinen kulttuuri ja journalistinen kulttuuri puolestaan syntyvät toimittajien keskuudessa eikä mediayrityksillä ole näihin kulttuureihin ylivaltaa. Journalistinen kulttuuri syntyy Ahvan (2010, 94) mukaan journalismin mielikuvan, journalististen tuotteiden ja journalististen käytäntöjen ympärille. Toimittajien ammatillinen kulttuuri voidaan kuvailla joukoksi toimittajien käyttämiä tapoja, rutiineja ja artefakteja, joiden avulla toimittajat tietoisesti tai tiedostamatta käyttävät harjoittaessaan ammattiaan (emt., 95). Päätoimittajan on kuitenkin oltava tietoinen näistä kulttuureista ja pystyttävä johtamaan kulttuurien arvot omaksuneita henkilöitä.

Yrityksen omistajat odottavat, että päätoimittaja huolehtii sanomalehden tuottavasta toiminnasta ja ottaa huomioon yhteiskunnassa vallitsevan taloudellisen tilanteen. Sanomalehtikustannusala seuraa suhdanteita, joihin yritysten johdon on reagoitava. Päätoimittajan on huomioitava myös teknologinen viitekehys. Tällä hetkellä sanomalehtien ansaintalogiikkaan on vaikuttanut voimakkaasti teknologinen kehitys, joka liittyy myös taloudelliseen viitekehykseen. Päätoimittaja on mukana arvioimassa millaisen teknologisen alustan yritys valitsee, mitä toteutus maksaa ja onko se tulevaisuuden toimintatapa.

Yrityksen omistajat myös odottavat, että päätoimittaja palkkaa lehden kannalta parhaat työntekijät ja kohtelee heitä työpaikalla asiallisesti. Toimittajat odottavat, että päätoimittaja johtaa päivittäistä työtä organisoimalla sitä, keräämällä tietoa organisaatiosta toimimalla puheenjohtajana. Toimituskulttuurin operatiivisten johtajien, eli päätoimittajan, toimituspäällikön ja uutispäällikön on hyvä ymmärtää maansa journalistista kulttuuria, toimintatapoja ja käytäntöjä, jotta toimitustyöntekijöitä ylipäättään voi johtaa. Poliittinen konteksti luo osaltaan toimintaedellytykset sanomalehdelle. Sanomalehti nostaa esiin poliittisen päätöksenteon valmistelua ja tuloksia, ja päätoimittajalla on yhteiskunnallisen keskustelijan rooli. Samalla poliittinen päätöksenteko vaikuttaa sanomalehtien toimintaympäristöön luomalla lakeja ja säännöksiä.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset tässä työssä ovat:

- 1) Millaisia muutoksia 1990-luvulta alkanut median murros on tuonut toimituksiin sanomalehtien johdon eli päätoimittajan tai toimituspäällikön näkökulmasta?**
- 2) Miten median murros on vaikuttanut toimitusten työntekijöilleen asettamiin vaatimuksiin?**
- 3) Mitä työnantajat haluavat tulevaisuuden toimittajilta?**

Pro gradu -työni osuu aikaan, jolloin monet mediatilat ovat myllerryksessä ja etsivät ansaintalogiikkaansa muuttuneessa kilpailutilanteessa. Taloustilanne näyttää epävarmalta, ja tätä tilannetta korjatakseen monet mediatilat ovat esimerkiksi vaihtaneet sanomalehtensä tabloidi-kokoon, lisänneet tarjontaansa netti-tv-materiaalia sekä käyneet myös toimittajia koskevia yhteistoimintaneuvotteluja (jäljempänä yt-neuvottelut) viimeisen parin vuoden aikana. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni keskittyy työnantajien reagoitapoihin murroksen keskellä ja siihen, miten murrosta yrityksissä on pyritty selättämään.

Myös journalistien palkkatyö on murroksessa. Erilaisia palkkamalleja on paljon. Osalle toimittajista ei haluta maksaa työstään palkkaa ollenkaan, tai palkaksi tarjotaan vaikkapa tuotteita (esimerkiksi MTV 2014). Journalistiliitto mainitsee syyksi media-alan irtisanomiset eli reaktiot median murroksen aiheuttamaan ansaintalogiikan muutokseen (SjL 2014). Tästä ilmaisen työn mallista esimerkkiä näyttäisi esittävän myös journalistista koulutusta tarjoava Tampereen yliopisto Radio Moreenin yhteistoimintaneuvotteluiden kautta. Radio Moreeni on vuonna 1989 perustettu yliopiston opetusradio, ainoa laatuaan Suomessa ja Tampereen alueella kuuluva lähiradio. Radio Moreeni irtisanoi alkuvuodesta 2014 kaikki ohjelma-avustajansa ja pyrkii jatkossa tekemään sisältönsä opiskelijoiden kurssitöinä ilmaiseksi. (Tampereen yliopisto 2014.) Journalistinen tuote on juuri niin hyvä kuin sen tekijät ovat. Työntekijäpuoli on luonnollisesti huolissaan työpaikoistaan ja siitä miten sisällöntuottajia kohdellaan työmarkkinoilla. Toinen tutkimuskysymykseni kartoittaa, miltä edellä mainitut toimitustyön työolosuhteiden muutokset näyttävät esimiehen näkökulmasta. Kolmas tutkimuskysymykseni avaa esimiehen ajatuksia toimitustyön ja toimittajan tulevaisuudesta.

1.4 Tutkielman eteneminen

Esittelen pro gradu -työssäni ensin teoriaa. Sitten siirryn empiiriseen osuuteen, joka koostuu haastatteluiden analyysistä. Luku 2 esittelee sanomalehteä liiketoimintana. Se havainnollistaa sanomalehtiyrittysten ansaintalogiikan ja kulupohjan sekä selvittää mediayrittysten kasvustrategioita. Digitaalisuuden kehittymiseen mediatalous liittyy konvergenssin käsite, jonka kautta on mahdollista

hahmottaa muuttuneita käytäntöjä. Kolmas luku käsittelee median murrosta, tiivistää murroksen jo mukanaan tuomia muutoksia toimitustyöhön ja pohtii tulevaisuuden ansaintamalleja.

Teoriaosuuden jälkeen luvussa neljä esittelen teemahaastattelua metodina. Viidennessä luvussa analysoin aineistoni aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Luvun kuusi johtopäätösosio toimii yhteenvedona ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Samassa luvussa pohdin myös jatkotutkimusaiheita.

2 Sanomalehti liiketoimintana

Tässä luvussa käyn läpi medialiiiketoiminnan peruseriaatteita, ansaintalogiikkaa ja media-alan erityisiä piirteitä. Sanomalehtiliiketoiminnan teorioita edustavat levikkikierreteoria ja negatiivisuuden spiraali-teoria. Lisäksi esittelen mediayritysten liiketoimintastrategioita.

Työmarkkinat koostuvat pelkistetyksi kolmesta osasta: liiketoiminnasta, työnantajista ja työntekijöistä. Liiketoiminta on ikään kuin alusta sekä työnantajille että työntekijöille. Liiketaloudelliset lainalaisuudet määrittävät myös median toimintaa. Pietilä (2007, 148) tiivistää sanomalehtiliiketoiminnan kehän seuraavasti: Ilman tervettä mediataloutta journalistinen sisältö kärsii. Ilman voitollista liiketoimintaa ja vahvaa omavaraisuutta mediayritys on riippuvainen ilmoittajistaan, sponsoreistaan tai muista ulkopuolisista rahoittajistaan. Ilman kasvavia tuloja mediayritys ei pysty kilpailemaan eikä kehittämään toimintaansa tai tuotteitaan. (emt., 148.) Kapitalistisvoittoisessa sekatalousjärjestelmässä yleisön tarpeet määrittävät journalistisen tuotteen sisältöä mutta myös tuotteiden kokonaismäärää markkinoilla (Hopponen 2009, 19).

Stenvall-Virtasen (2006, 20) mukaan sekä toimialoilla että tuotteilla on olemassa elinkaari. Kaaren vaiheet ovat esittely, kasvu, kypsyys ja lasku. Uudet, toimintaansa vahvasti uskovat yritykset investoivat, kasvavat ja rekrytoivat. Elinkaarensa keskivaiheilla, kun kasvu on jo taittunut, investointeja vähennetään eikä uusia rekrytointia enää hankita. Elinkaarensa loppupuolella olevat yritykset eivät investoi ollenkaan, vaan pyrkivät saamaan kaiken mahdollisen irti vielä elossa olevasta toiminnasta. Olennaista elinkaariajattelumallissa on se, että niin toimialan kuin tuotteen siirtyessä elinkaaren vaiheesta toiseen, aiheuttaa se muutoksia myynnissä, asiakaskohtaisessa kustannuksessa, kannattavuudessa ja kilpailurakenteessa. Vaiheesta toiseen siirrytään aina kriisin kautta. Yrityksen on löydettävä uudessa vaiheessa kannattavat toimintatavat ja asiakkaat uudelleen. Kriisin kautta siirtyminen uuteen vaiheeseen ei rajoitu vain mediatalouteen, mallin yhteneväisyyksiä on löydettävissä markkinataloudessa kaikilla aloilla. (Stenvall-Virtanen 2006, 20–21; Heinonen 2006, 146–147.) Stenvall-Virtanen (2006, 21) mainitsee sanomalehdet kypsyysvaiheen toimijoiksi, jotka ovat vaarassa joutua laskuvaiheeseen. Tämä kuitenkin automaattisesti tarkoittaa mediayritysten kuolemaa. Jos yritykset löytävät ansaintalogiikkansa uudelleen verkkoympäristössä, elinkaari jatkuu digitaalisen tuotteen osalta kriisin tai murroksen kautta uuteen kasvuvaiheeseen.

Kuluttaja valitsee mediatuotteen tarpeidensa, kulutuksesta koetun hyödyn ja tuotetyytyväisyyden kautta. Journalistisen materiaalin kuluttaminen on siten hyvin yksilökohtaista. Myös kuluttajan taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen, miten paljon, minkä hintaista ja millaista journalismia hän haluaa tai voi käyttää. (Picard 2011, 74.) Yritystoiminnan näkökulmasta kuluttajan yksilöllinen makutottumus pyritään

tydyttämään tarjoamalla haluttua sisältöä. Medialla on kuitenkin, ainakin perinteisen näkemyksen mukaan, ollut myös suurta yhteiskunnallista merkitystä.

2.1 Sanomalehtialan erityispiirteitä

Moderni, länsimainen yhteiskunta on ollut jo 1800-luvulta lähtien riippuvainen journalismin tuottamasta tiedosta, joka koski esimerkiksi talouselämää, diplomatiaa ja päivänpolitiikkaa (Ojala & Uskali 2005, 131). Alun perin sanomalehdillä nähtiin olevan kansallinen ja sivistävä tehtävä, joka muuttui puoluepoliittisen tehtävän kautta yhteiskunnalliseksi tehtäväksi (Hujanen 2005, 274). Liiketaloudellisena suoritteena journalistinen tuote pyrkii vaikuttamaan ympäröivään yhteiskuntaan kohottamalla keskusteluun epäkohtia, analysoimalla sekä järjestelemällä tietoa ja tarjoamalla tietoa sekä viihdettä. (Stenvall-Virtanen 2006, 46).

Media-ala eroaa muista liiketoiminnan aloista hieman. Media-ala on luovaa työtä, johon tekijänoikeudet liittyvät läheisesti. Media-alan tuotteet ovat kuluttajien silmissä lähes koko ajan ja joka paikassa, ja osa mediasisällöistä käsittelee ihmisten elämiä ja julkisuuden henkilöitä. Mediatoimintaa ja mediasisältöjä ympäröivät valtion säännökset esimerkiksi erilaisten lupajärjestelyiden kautta. Sisältö ei voi olla mitä tahansa, osa mahdollisista sisällöistä on lailla kielletty ja muun sisällön asiallisuutta arvioi Julkisen sanan neuvosto. Uutistuohtantoa ja muuta journalistista sisältöä tehdään myös valtio-omisteisen ja verovaroin rahoitettavan Yleisradion kautta. (Picard 2011, 6–7.) Lain mukaan julkisen palvelun sisältöpalveluiden tulee olla kaikkien kansalaisten vastaanotettavissa yhtäläisin ehdoin, asuinpaikasta ja sosiaalisesta tai taloudellisesta asemasta riippumatta (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012, 12). Yhteiskunta on valtuuttanut Yleisradion tähän julkisen palvelun tehtävään (Hopponen 2009, 20), jolloin markkinoiden kaikki toimijat eivät ole liiketaloudellisesti samalla viivalla. Julkisen palvelun merkitys korostuu erityisesti laajassa ja harvaanasutussa maassa, kuten Suomessa. Suuri osa suomalaisista jäisi ilman palvelua, jos jakelutoiminta järjestettäisiin vain kaupallisen kannattavuuden mukaisesti. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012, 12.)

Luonteeltaan media on paikallista, alueellista ja kansallista. Sisällöt valikoituvat rajatun yleisön mukaan. Suomalaiset ovat lukevaa kansaa, ja lukemisen kulttuuri on pitänyt painetut sanomalehdet arvossaan suomalaisten arjessa yli 35-vuotiaiden ikäluokassa. (Nikunen 2011, 23.) Sanomalehdet ovat kuitenkin menettämässä instituution sijan suomalaisissa yhteisöissä. Kaupungistuminen, perheiden pieneneminen ja työuran muuttuminen yhden yrityksen palveluksesta erilaisiin urakehityksiin rapauttaa sanomalehden perinteistä asemaa. (Jyrkiäinen 2012, 77.) Suomalaisen median turvana voi pitää eksoottista kieltämme, joka tehokkaasti rajaa kansainvälisiä toimijoita pois markkinoilta. Englanninkieliselle mediamateriaalille on kyllä tilausta suomalaisten kielitaidon kehittyessä ja erityisesti alle 30-vuotiaiden parissa, mutta pääosa

suomalaisista haluaa edelleen uutiset omalla äidinkielellään. Viihdettä, taloutta ja urheilua seurataan kuitenkin jo muillakin kielillä. (Ojala & Uskali 2005, 123.)

2.1.1 Saturoitunut markkinatilanne ja tapa erottautua

Sanomalehtien markkinatilannetta Suomessa voi kuvata saturoituneeksi. Mahdollisuuksia uusille toimijoille tai olemassa olevien toimijoiden suurelle kasvulle ei juuri ole. Levikit ovat edelleen kohtuullisen stabiileja, vaikkakin monessa mediatalossa laskevia. Ansaintalogiikan näkökulmasta mainostajat suosivat suuria toimijoita tai erikoisyleisöjä tavoittavia tuotteita. (Picard 2011, 19.) Journalististen tuotteiden välinen kilpailuasetelma syntyy korvaavuusajattelusta. Sisältö on keskiössä kilpailussa. Autolehti kilpailee toisten autolehtien kanssa mutta ei muotilehtien kanssa. Vaikka kilpailu karsiikin kuluttajan mielestä epäkiinnostavat tai tuottamattomat mediatuotteet markkinoilta, se myös fragmentoi yleisöä ja mainostajia ja jakaa molempien rahavirrat pienempiin osiin. Ongelmaa syventää se, että kulutus ei enää kasva tarjonnan suhteessa. Picard (2011, 75) käyttää esimerkkinä televisiokanavien tarjonnan kasvua. Kun televisiokanavia on tarjolla noin 11, kuluttaja katsoo keskimäärin 6:ta kanavaa. Jos kanavien tarjonta nousee 40:een, kuluttaja katsoo noin 10:tä kanavaa. Jos tarjolla on 100 kanavaa, kuluttaja katsoo vain noin 16:ta kanavaa. Epäsuhta tarjonnan ja kysynnän välissä johtaa väistämättä siihen, että tuotantopuolella tuo sadan kanavan sisältö luodaan yhä pienemmillä rahamäärillä ja hakien yleisön kannalta sitä houkuttelevinta sisältöä. Suuresti kilpailluilla mediamarkkinoilla yksikään yksittäinen toimija ei dominoi markkinoita, vaan mediamarkkinoiden toimijat seuraavat toisiaan ja tekevät samantyyppisiä ratkaisuja. (Picard 2011, 74–77.) Perinteisesti sanomalehtien toimintalogiikka on perustunut kerran päivässä ilmestyneen lehden massajakeluun ja vähän kaikille vähän kaikkea -periaatteeseen. Tällä hetkellä sanomalehti, joka sisältää kaikille sosioekonomisille luokille ja sanomalehden kohderyhmille jotain sisältöä, on vaarassa menettää yleisönsä muiden medioiden pariin (Hopponen 2009, 21).

Mitä tiheämmin kilpailtu ala on, sen tärkeämmäksi nousevat tuotteen laatu, brändi ja markkinointi. Tämä pätee myös media-alalla. Esimerkiksi Robert Murdochin omistama yhdysvaltalainen mediajätti News Corporation mainosti tuotteitaan 1,3 miljardilla dollarilla vuonna 2007. Samana vuonna maan 10 eniten mainostavan yrityksen listalla oli kolme media-alan yritystä. (Picard 2011, 86–90, 94.) Mainostaminen lisää myyntiä ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Tuotteella erottautuminen lisää asiakasuskollisuutta. Erottautumisen kautta yritys hakee tuotteelleen uniikkia mielikuvaa ja monet kuluttajat tunnistavat affektiivisia brändejä. Brändin perimmäinen tarkoitus on luoda luottamussuhde kuluttajan ja tuotteen välille ja sitä kautta toistaa ostotapahtumaa, vahvistaa affektiivista suhdetta tuotteen ja kuluttajan välille sekä asemoida tuote markkinoilla. (Picard 2011, 146, 163–164.) Mediataloille brändi luo kilpailuetua ja näkyvyyttä saturoituneilla markkinoilla. Brändin menestys on sidoksissa tuotteiden paketointiin ja katseen vangitsemiseen. Esimerkiksi Financial Times painaa

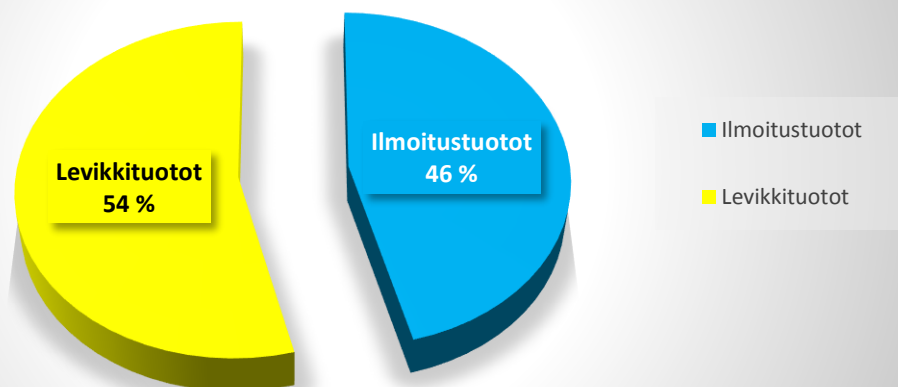
lehtensä lohenpunaiselle paperille. Lehti erottuu myyntihyllystä heti ensi silmäyksellä. (Picard 2011, 163–164.) Digitaalisena aikana brändillä on suora yhteys kuluttajakäyttäytymiseen. Suomalaiset tablettien ja älypuhelinien käyttäjät aloittavat verkkouutisten seurannan tuttujen brändien kautta (Reuters Institute for the Study of Journalism 2014, 62). Brändeillä on myös toisenlainen, taloudellinen ote mediayhtiöihin. Mediatalojen rahallista arvoa mitataan pörssissä niiden brändiarvolla eli tuotemerkkien oletetulla hinnalla vapailla markkinoilla. Mediateollisuudessa yhtiöiden taseista suuri osa rakentuu brändiarvon varaan erityisesti silloin, kun mediatalot ovat ulkoistaneet kiinteistöjään ja painokoneitaan. (Pietilä 2007, 259.) Mediayhtiöt eivät ole ainoita brändääjiä. Sisällöntuottajilla on eroa. Osalle toimittajista on muodostunut selkeästi henkilökohtainen brändi, joka kietoutuu osaksi mediatuotetta tai -taloa. Brändiin kuuluu toimittajan persoona, tapa analysoida maailman tapahtumia ja tyyli kertoa se.

2.2 Sanomalehtialan ansaintalogiikka ja kulurakenne

Mediatuotannon rahoituspohja on laaja. Journalistisen tuotteen kassavirta muodostuu joko kokonaan tai osittain seuraavasta kombinaatiosta: 1) käyttäjältä, 2) mainostajalta, 3) julkaisijalta, 4) julkiselta vallalta, 5) joltain muulta ulkoiselta taholta, esimerkiksi poliittisen puolueen kautta. (Nieminen & Pantti 2012, 74–76). Rahoitus markkinoilta ei kuitenkaan tule ehdoitta. Yksityisessä omistuksessa oleva yhtiö on hyvin riippuvainen rahoittajastaan, ja omistajalla on hyvin suuri ääni yrityksen johtamisessa. Pörssilistattujen yhtiöiden äänet jakautuvat osakkeenomistajien kesken heidän omistuksiansa mukaan. On kuitenkin mahdollista, että myös pörssilistatussa yrityksessä on tahoja, joiden äänivalta yritykseen on suuri. Picard mainitsee (2011 73) esimerkiksi institutionaaliset sijoittajat, kuten eläkerahastot tällaiseksi tahoksi. (Picard 2011, 214–215, 236.)

Ansaintalogiikka sanomalehdillä on perinteisesti ollut kahden markkinan malli. Kuluttajat tai yleisöt ovat muodostaneet yhden markkinatilan, joka myydään mainostajille. Journalistinen tuote on toinen markkinatila, joka puolestaan myydään kuluttajille. Sanomalehden jakelu asiakkaiden ruokakuntiin on tärkeä tuottoelementti, koska noin 90 % sanomalehden levikkituotoista perustuu kotiin kannettuun painettuun lehteen (Lehtisaari, Karppinen, Harjuniemi, Grönlund, Lindén, Nieminen & Viljakainen 2012, 13). Kahden markkinan mallissa mainostulot ovat olleet suurin piirtein yhtä suuri tulonlähde kuin tuotteen ostajilta, kuluttajilta saatu rahoitus (kts.seuraava kuvio 2.2.1).

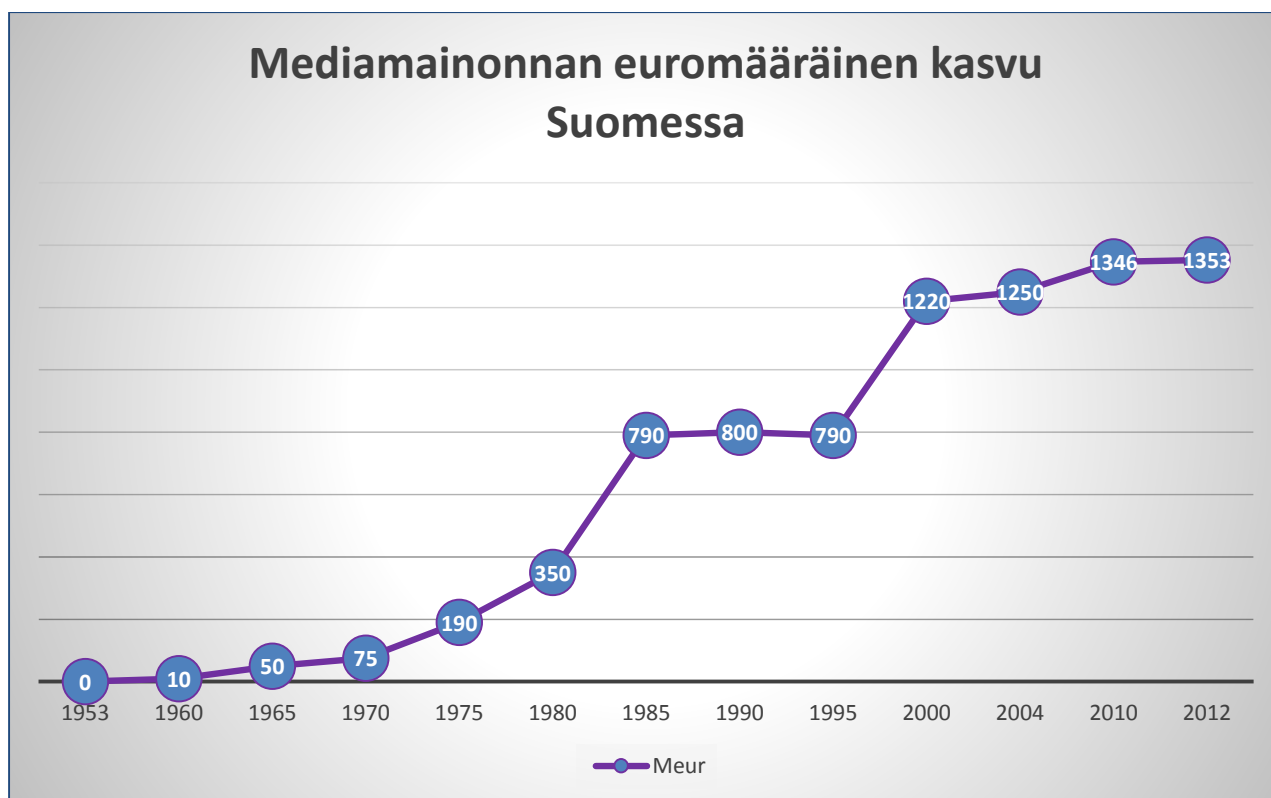
Sanomalehtien tuottorakenne vuonna 2013



Kuvio 2.2.1: Suomalaisen päivälehtien tuottorakenne vuonna 2013 (Sanomalehtien liitto 2014a).

Levikkituottojen ja ilmoitustuottojen prosenttiosuudet ovat pysyneet lähestulkoon samanlaisina koko 2000-luvun. Vielä 1980-luvulla levikkituottojen osuus oli noin 25 % ja ilmoitustuottojen osuus 75 %. Ilmoitustuottojen laskua vuosikymmenien aikana selittää kasvava mediatarjonta. Sanomalehdet eivät kilpaile mainostajista pelkästään toisten sanomalehtien kanssa (intra-media competition), myös muut mediat osallistuvat mainostajien tarjouskilpailuun (inter-media competition) (Lehtisaari et al. 2012, 14). Ilman mainosrahoja sanomalehdet eivät voisi jatkaa toimintaansa nykymuotoisina. Lehtisaaren et al. (2012, 14) mukaan tehokas varhaisjakelu on kietonut sanomalehtiliiketoiminnan ja vähittäiskaupan toiminnan yhteen. Mainostajat ovat saaneet hyvän ja tehokkaan kanavan kuluttajille suoraan aamiaispyötyään (Jyrkiäinen 2012, 77). Yleisesti ottaen sanomalehtien mainostuotot ovat kuitenkin olleet laskussa 1990-luvulta lähtien. Silti suuret vähittäiskauppajätit ovat edelleen tärkeitä sanomalehtien mainostajia. Vähittäiskaupan mainokset sanomalehdissä ovat lähes 40 % koko sanomalehtimainonnasta. (Lehtisaari et al. 2012, 14–15.)

Tuottorakenteen muutoksesta ja laskevista levikeistä huolimatta tuotot ovat kasvaneet sanomalehtien tilauspuolella vuodesta 2007 lähtien. Tämä tarkoittaa, että mediayhtiöt ovat kompensoineet taloustilannettaan yritysten säästöohjelmilla ja hivuttamalla tilaushintojaan ylöspäin. (Lehtisaari et al. 2012, 14–15.) Vaikka sanomalehtien mainostuottotrendi on ollut laskusuuntainen jo vuosikymmeniä, kaikkiaan mediamainontaan käytettyjen rahsummien määrä on noussut jatkuvasti, kuten seuraava kuvio 2.2.2 osoittaa. 2000-luvulla mainosrahoitus ylsi ensimmäistä kertaa yli miljardiin vuodessa, eikä mainoksiin käytetty summa vuositasolla ole laskenut alle sen vuosituhatteen vaihteen jälkeen. (Grönlund & Toivonen 2006, 62 ja TSN Gallup 2013a).



Kuvio 2.2.2¹: Mediamainonnan euromääräinen kasvu Suomessa, miljoonaa euroa (Grönlund & Toivonen 2006, 62 ja TSN Gallup 2013a).

Iltaapäivälehtiä ei Suomessa jaeta kotiin. Niiden tärkeä jakelukanava on vähittäiskauppojen kassojen edustat. Levikkialue on koko Suomi. Iltaapäivälehtien ostopäätös perustuu lööppien huomioarvoon ja satunnaisostoon. Suomalaisten sanomalehtien irtonumeromyynnistä iltaapäivälehtien osuus on 96 % (Jyrkiäinen 2012, 76). Iltaapäivälehtien myyntimäärät ovat sidoksissa myyntitelineiden sijoituspaikkoihin. Tämänhetkiset sijoituspaikat ovat päivittäistavarakaupan kassojen edessä sekä kauppojen sisäänkäyntien ja kioskien edusta. Painettujen iltaapäivälehtien myyntimäärät ovat olleet laskussa, kun asiakkaat käyttävät digitaalisia painoksia. Kauppiaan on puntaroitava, kannattaako iltaapäivälehtiä enää pitää nykyisillä sijoituspaikoillaan. Jos iltaapäivälehdet sijoitettaisiin lehtihyllyyn muiden lehtien joukkoon, myyntimäärät laskisivat (Pietilä 2007, 167). Pietilän (emt.) mukaan iltaapäivälehtien myynnin kasvun taustalla on oivallus, jonka mukaan myyntipisteiden määrä eli lehden saatavuus ja mahdollisimman pitkä päivittäinen myyntiaika vaikuttavat ratkaisevasti myyntimääriin. Samalla tavalla kuin varhaisjakelu ja sanomalehtiliiketoiminta ovat yhteen kietoutuneita, niin on myös iltaapäivälehtien myynti ja kauppojen päivittäinen myynti toisiinsa liittyvä ja molempia hyödyttävä suhde. Pietilä väittää (2007, 168), että ilman tarkkaa asiakas- ja kauppakohtaista tietoa irtonumeromyyntiä ei voida ajoittaa tai suunnata oikein. Hyvä

¹ Luku sisältää kaiken mediamainonnan, mukaan luettuna sähköinen mainonta esimerkiksi hakukoneissa, sähköposteissa, mobiilissa yms.

päivittäistavaramyynti kerää suuren asiakasmäärän kauppaan, jolloin potentiaalisia irtonumero-ostajia on enemmän (emt.).

Media-ala on luonteeltaan suhdanneherkkää, joten niin valtioiden tilanne kuin yksittäisten kuluttajien taloudellinen tilanne vaikuttaa suoraan mediatalojen taloustilanteeseen (Picard 2011, 101).

Saturoituneessa markkinatilassa suurella yrityksellä on vipuvoimaa ja selkeä kilpailuetu. Suurella yrityksellä on usein markkinoiden tuottavimmat tuotteet, suurin tulovirta ja paras liiketulos.

Ominaisuudet luovat yritykselle liikkumavaraa, riskipuskuria ja mahdollisuuksia investoida. (Pietilä 2007, 286.) Media-alan suhdannekehitys seurailee yleistä BKT:n kehitystä, koska media-ala on osaltaan sekä tuottaja että kuluttaja. Ala siis ostaa mainostilaa muualta, esimerkiksi mainostamalla omia tuotteitaan sponsoroimalla, ja myy tuotteenaan mainostilaa. Media-alasta tekee suhdanneherkkää se, että kuluttajat säästävät mediatuotteiden kuluttamisesta ja mainostajat mainoskuluista yleensä ensimmäisenä huonoina taloudellisina aikoina. Jostain syystä printtimedia on sähköistä mediaa suhdanneherkempää ja taloudellisessa taantumassa tai lamassa printtimedia notkahtaa enemmän. Syytä tähän ei tiedetä. (Esim. Picard 2011, 102–103 ja van der Wurff, Bakker & Picard 2008, 28.)

Journalistisen sisällön ideointi, toteutus ja tekeminen ovat luovaa työtä, mikä perustuu toimittajan tietoon, ideoihin, oivalluskykyyn ja analyysitaitoihin (Picard 2011, 6). Sanomalehti, joka ilmestyy yli 300 kertaa vuodessa ja jonka jokainen numero sisältää yli 200 juttua, julkaisee vuositasolla noin 60 000 juttua ja lähes saman verran kuvia. Jokainen tuotos vaatii eriasteista luovuutta ja luovuuden johtamista. (Pietilä 2007, 311.) Ideaalitulanteessa journalistien johtaja osaa mitoittaa haasteet kullekin työntekijälle sopiviksi ja kasvattaa niitä toimittajan kehityksen mukaisesti. Liiketaloudellisia periaatteita noudattavien mediayhtiöiden sisäiset organisaatiot muistuttavat kuitenkin mitä tahansa liikelaitosta; kustannustehokkuus on avainsana, työtä rationalisoidaan ja työ jaetaan hierarkkisesti. (Nieminen & Pantti 2012, 67.)

Journalistisen tuotteen, esimerkiksi lehden toimittaminen ei voi maksaa mitä tahansa. Mediatalous yleinen mittari on tuotannon yksikkökustannus. Tuotannon yksikkökustannukset laskevat tuotantomäärän kasvaessa. Uusklassisen talousteorian mukaan yrityksen pitäisi toimia tuottavasti, jos työvoima ja työprosessit ovat oikein ja tehokkaasti organisoitu. Tämän näkemyksen mukaan mitä paremmin työ on organisoitu sitä menestyksekkäämpi yritys. (Picard 2011, 10.) Jokainen työosio on mahdollista pilkkoa pienempiin osiin ja tarkastella niiden arvoa suhteessa kuluihin ja tuottoihin. Mediatalous arvoketjun käsite siten erittelee mediatuotteen eri tuotantovaiheet ja arvottaa ne. Mediatuotteen lähtökohta on luova työ, jonka päälle tuote rakentuu (Picard 2011, 7). Mediatuotteen arvoketju alkaa luovalla osuudella eli lehtijutun kirjoittamisesta tai journalistisen kuvan ottamisesta, jatkuu koostamisella, valmiilla tuotteella, jakelulla ja vastaanotolla. Arvoketju siis sisältää yrityksen kaikki toiminnot. Arvoketjun keskivaiheen osa koostaminen tarkoittaa journalistisen tuotteen kokoamista

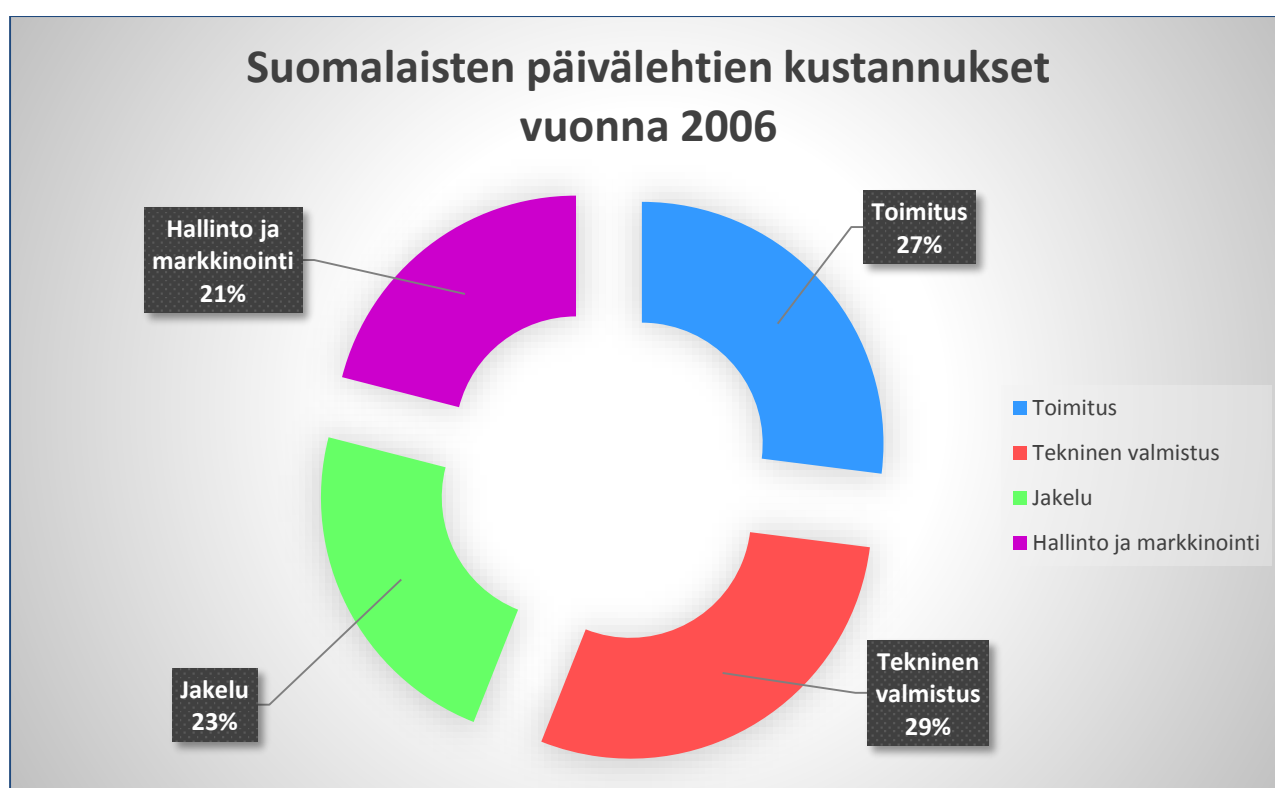
erilaisista journalistisista palasista. Koostamisvaiheeseen kuuluu myös materiaalin mahdollinen digitointi. Koostamisvaiheessa esimerkiksi tekijänoikeudet siirtyvät yleensä yksittäiseltä tekijältä koostajan haltuun. Koostaja vastaa liiketaloudellisesta riskistä, eli koostajan vastuulla on tuotteen myynti ja markkinointi, ja se kärsii mahdolliset taloudelliset tappiot. Valmis tuote on sellainen, joka myydään asiakkaalle. Jakelun osio viittaa mediatuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Arvoketjun eri osasten kustannusten ymmärtäminen auttaa kustannusten alentamisessa ja tehokkaamman työtavan luomisessa. (Nieminen & Pantti 2012, 71–72; Stenvall-Virtanen 2006, 21.)

Suomen toiseksi suurin media ja samalla julkisen palvelun toimija Yleisradio ei rahoita toimintaansa mainoksilla. Yhtiön tulo peritään suomalaisilta veroina. Tästä huolimatta Yleisradio ei voi välttää mediatalouden lainalaisuuksilta ja markkinakilpailulta. Tämä näkyy esimerkiksi uutiskilpailussa ja kaupallinen media kokeekin Yleisradion tuottamat ilmaiset verkkouutiset uhkana. (Seppänen & Väliaverron 2012, 127–131.) Tavoitteet ja kilpailu ovat karsineet Yleisradion rönsyileviä omistuksia, huonosti menestyviä tuotteita tai liian kalliita arvoketjun osia ei kannata ylläpitää. Aikaisemmin Yleisradio omisti lähestulkoon koko arvoketjun studioista sinfoniaorkesteriin ja jakelutekniikasta televisioteatteriin². Sittemmin näitä erilaisia arvoketjun osia on yhtiöitetty tai ulkoistettu. (Stenvall-Virtanen 2006, 24.) Aina ulkoistaminen tai yhtiöittäminen ei kuitenkaan vähennä kustannuksia, osien myyminen voi jälkikäteen osoittautua virheeksi. Esimerkiksi Suomen televisio- ja radiolähetysten verkko oli ennen Yleisradion omistama. Nykyään Digitan nimellä kulkeva, hyvin kannattava yritys omistaa kaikki lähetysverkot Suomessa. Digitan puolestaan omistavat ulkomaiset, yksityiset sijoittajat. Kaikki lähetysverkkoja käyttävät toimijat, niin Yleisradio kuin kaupalliset mediayritykset, maksavat lähetysverkkojen käytöstä. Hännisen & Pietiläisen (2014) mukaan Digita perii ylihintaa mediayrityksiltä. Lisäksi edellä mainittujen mukaan (2014) Digitan varoja ohjataan Luxemburgin veroparatiisiin, jolloin yritys maksaa vain vähän verotuloja Suomeen. Näin ollen osa suomalaisten maksamasta Yle-verosta päätyy suoraan Digitalle. (Hänninen & Pietiläinen 2014.)

Hahmottelen painetun sanomalehden arvoketjua vielä esimerkillä. Jos lehden arvoketjun hinta on esimerkiksi 30 000 euroa, jaetaan se painetun määrän mukaan, jolloin saadaan yksikkökustannus selville. Jos tuotetta painetaan vain yksi kappale, maksaa se 30 000 euroa. Jos tuotetta painetaan 30 000 kappaletta, maksaa yksi kappale euron. Yksikkökustannus vaikuttaa tuotteen hinnoitteluun ja tuotto-odotukseen. Kustannukset voidaan edelleen jakaa myös muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Edellinen kuluerä muuttuu joka kerran kun journalistista tuotetta tehdään. Muuttuvia kustannuksia voivat olla esimerkiksi ylityöpalkkiot, tietokoneet ja raaka-aineet. Jälkimmäinen kuluerä pysyy aina samana. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi palkat, konttorikalusteet, vuokrat. Picardin (2011, 79) mukaan kaikilla mediatoimijoilla on samanlaiset lähtökohdat, jolloin kiinteät kulut eivät ole enää kilpailuetu.

² Televisioteatterin osasto on tuottanut näytelmiä televisioon.

Kilpailu jää siten brändin, journalistisen tuotteen laadun ja mediayrityksen tarjoamien palveluiden varaan. Mielestäni Picard viittaa samanlaisilla lähtökohdilla siihen, että mediayhtiöt eivät voi enää kiinteissä kuluissa säästämällä saavuttaa etua markkinoilla toisiin toimijoihin nähden. Kiinteät kulut ovat yrityksissä, jotka operoivat liiketaloudellisin perustein joka tapauksessa alhaisimmat mahdolliset. Muutoin lähtökohdat eivät ole samanlaiset eri yhtiöille. Viime kädessä asiakas päättää, ostaako hän journalistisen tuotteen sille määrätyllä hinnalla ja haluaako hän ostaa sen uudelleen. Sanomalehdissä sisällöntuotannon kulut ovat kaikista tuotteen kuluista hieman yli neljänneksen (kts kaavio 2.2.3; esimerkiksi Picard 2011, 78–82; Pohjola 2009, 253). Sähköisessä mediassa sisällöntuotantokulujen osuus on suurempi, noin 50 % (Picard 2011, 78–82; Pohjola 2009, 253). Sanomalehtitalon kulupohja on esitelty seuraavassa kuviossa 2.2.3.



Kuvio 2.2.3: Suomalaisten päivälehtien kustannusrakenne³ vuonna 2006 (Nieminen & Pantti 2012, 76.)

Kuten kuviosta 2.2.3 ilmenee, jakelukulut edustavat noin neljännestä painetun sanomalehden kuluista. Suomalaiset ovat tottuneet saamaan lehtensä kotiin kannettuina. Painetun sanomalehden toimittaminen asiakkaille vaatii toimivaa jakeluverkostoa. Alati supistuva ja kallistuva jakeluverkko aiheuttaa päänsäivää monelle mediayhtiön johtajalle. Mitä kauemmas tuote pitää fyysisesti jaella, sen kalliimmaksi jakelukustannukset nousevat. Laajan jakelualueen reunamille pääseminen kestää kauemmin, se vaatii

³ Kuvion tiedot pohjaavat kirjoitushetkellä uusimpaan saatavilla olevaan tietoon. On kuitenkin huomattava, että vuodesta 2006 lähtien jakelukulujen osuus on kasvanut ja toimittajien määrää toimituksissa on vähennetty. Toimittajien palkkakehitys vuodesta 2006 lähtien on ollut maltillista.

erilaisia kuljetusvälineitä ja henkilökuntaa. Omia jakeluverkostoja käyttävien mediatalojen kohdalla kulueräksi nousee myös jakelutiheys. Jos esimerkiksi haja-asutusalueella vain yksi tai muutama talous tilaa sanomalehteä, korkeiden jakelukustannusten takia tuo asiakas saattaa olla mediayhtiölle jopa tappiollinen. (Picard 2011, 83–85.) Suomessa Itella on jakanut maakunnissa sanomalehtiä kotitalouksiin lähes 60 % markkinaosuudella (Sanomalehtien liitto 2013). Itella on kuitenkin irtisanonut maakuntalehtien toimitussopimuksia esimerkiksi Keski-suomalaiselta, Kalevalta ja Turun Sanomilta tappiolliseen toimintaan vedoten. Samalla yhtiö on nostanut jakelun hintojaan jopa kymmeniä prosentteja. (Haapalainen 2013.) Palvelu on lehden tilaajan näkökulmasta huonontunut, koska sanomalehti jaellaan lähimpään yhteislaatikkoon oman postilaatikon sijasta. (Itella Group 2014.) Pahimmillaan lähimpään yhteislaatikkoon voi tilaajalla olla matkaa useita kilometrejä. Toisten lehtien varastaminen avoimista yhteislaatikoista on ongelmallista ja kiusallista niin sanomalehden kustantajan kuin asiakkaan kannalta. Esimerkiksi Pohjalaisen levikkialueella yhteislaatikosta anastetun viikonloppulehden saa vasta seuraavalla viikolla. Puuttuvan Helsingin Sanomat -lehden Itella jakaa asiakkaille vielä saman päivän aikana.

2.3 Levikkikierreteoria ja negatiivisuuden spiraali

Levikkikierreteoria hahmottaa millainen peitto lehdellä on oltava, jotta mainostajat olisivat kiinnostuneita mainostamaan lehdessä. Jaana Hujasen (2005, 278) tutkimuksen mukaan levikkikierreteoria selittää yhä lehtien pyrkimystä suureen levikkiin. Kattava peitto tuo mukanaan suuremmat ilmoitustulot, jotka näkyvät puolestaan tuottavampana lehtenä. Painetun sanomalehden varmin tuoton mittari on sen levikkimäärä (Keränen 1984, 36) ja digitaalisena aikana lukijoiden määrä ja heidän viettämänsä aika lehden verkkosivuilla. Hujasen tutkimuksen yksi haastateltava, maakuntalehden päätoimittaja kertoi, että lehti tarvitsee noin puolesta miljoonasta miljoonaan lukijaa, jotta lehti pärjää. (Hujanen 2005, 278.)

Pelkkä kate levikkialueella ei kuitenkaan mainostajille riitä. Osto- ja kulutuskykyisellä lukijaprofiililla on myös merkitystä. Esimerkiksi brittiläinen *The Daily Herald* ei kuollut lukijoiden puutteeseen vaan siihen, että mainostajat eivät kokeneet lehden työväenluokkaisia, vasemmalle kallellaan olevia mieslukijoita riittävän houkuttelevaksi kohderyhmäksi. (Jyrkiäinen 2009, 47.)

Liiketoiminnan peruseräpäätteisiin kuuluu kulu- ja tuottoseuranta sekä kannattavuuslaskelmat. Jos mediayritys kohtaa kannattavuusongelmia, miettii johtotaso yleensä ensimmäisenä mistä voisi säästää. Usein yritykset hakevat säästöjä sieltä missä kulut ovat korkeimmat eli useimmiten markkinointikuluista, henkilöstökuluista tai laitteistosta. Osa mediataloista voi miettiä esimerkiksi halvempaan ja huonompilaatuiseen paperilaatuun siirtymistä tai erilaisten toimintojen keskittämistä. Yksi säästöjä tuova toimintatapa on monikanavaisuus. Saman jutun eri versiot ilmestyvät verkkosivuilla, painetussa lehdessä

ja vaikkapa radiojuttuna (Jyrkiäinen 2008, 55). Kuluttaja ei välttämättä tiedosta, että kaikki välineet voivat olla yhden mediayhtiön omistamia (Ahva 2010, 20), jolloin yksi toimittaja täyttää palstatilaa tai lähetyksminuutteja samalla sisällöllä. Kaikki journalistiseen tuotteeseen kohdistuvat säästöt voivat näkyä myös kuluttajille tai mainosasiakkaille esimerkiksi toimitustyön laadun heikkenemisenä tai samankaltaistumisena, kasvavina virheinä tai epäkiinnostavina tuotteina. Tämän seurauksena asiakkaat hakeutuvat kiinnostavimpien tuotteiden ja sisältöjen pariin. Laskevat levikit tai vähentyneet verkkosivuston kävijämäärät saavat mainostajat etsimään suositumpia tuotteita. Kehitys voi lisätä edelleen kannattavuusongelmia, joka puolestaan ajaa johdon miettimään jälleen uusia säästökohteita. Uudet säästöt huonontavat laatua edelleen, jolloin syntyy negatiivinen kehävaikutus, negatiivisuuden spiraali. Kannattavuusongelmista kärsivän yrityksen on vaikea investoida sisältöön, uutuustuotteisiin ja laitteisiin. Rahoituksen saamisessa voi olla myös ongelmia. (Picard 2011, 16–17.)

Negatiivisuuden spiraali -teoria ei välttämättä sellaisenaan siirry käytäntöön. Löyhästi kaavaa noudattavia esimerkkejä kuitenkin löytyy. Syöksykierteen uhatessa yrityksen johdon tehtävä on miettiä uusia strategisia ratkaisuja ja tuotteita taloudellisen tilanteen parantamiseksi. Jos yritys haluaa jatkaa toimintaansa, vaaditaan jonkinasteista innovaatiota tai uutuustuotteita. Käytän esimerkkinä Aamulehteä. Lehden levikki on ollut kohtuullisen stabiilia koko 2000-luvun alun. Vuodesta 2010 vuoteen 2013 levikki laski noin 17 %. Nopeasti tapahtunut ja merkittävä lukijakato vaati toimenpiteitä. Lehti uudisti kokonsa tabloidiksi ja uusi samalla verkkosivunsa keväällä 2014. Muutosta esiteltiin lukijoille laajasti esimerkiksi Tabloidi-rekan maakuntakierroksella ja jakamalla ilmaisia näytteitä. Keväällä 2014 yhtiö aloitti kuitenkin yt-neuvottelut, joiden seurauksena koko lehden henkilöstö lomautettiin 12 päiväksi. Sisällöntuottajien väheneminen lisää painetta ja kiirettä toimituksissa, jolloin sisältö heikentyy. (Välimäki 2014.) Heikentynyt sisältö vaikuttaa puolestaan mainostajien haluun mainostaa ja lukijoiden haluun tilata lehteä. Aamulehden tapauksessa tulevaisuus kertoo, jatkuuko negatiivisuuden spiraalin malli vai onnistuiko johto katkaisemaan sen uudistetulla tuotteella.

Talentumin kustantama Talouselämä-lehti siirtyi vuonna 2012 halvempaan paperilaatuun ja pienempään kokoon lehden uudistusprosessin aikana. Vähän ennen uudistuksen julkaisemista lehti oli tiedottanut ennätysmääräisistä levikeistä. Uudistukseen kuului myös typografinen muutos. Asiakas palaute ensimmäisen, uudistetun lehden ilmestyttyä oli verkossa pääosin negatiivista. Kommentteja lehden verkkosivuilla on nähtävissä yhteensä 46. Näistä kommentoijista 16 oli sitä mieltä, että lehdestä tuli halvan oloinen ja hankalammin luettava ohuen, harmahtavan ja läpikuultavan paperin takia. Heikompi paperilaatu vaikutti myös kuvajournalismiin. Paperin nuhjuisuus vaikuttaa kuvan katselukokemukseen. 46 kommentoijasta 10 mielestä lehti tuntui Pirkka-lehdeltä. Uudistusta ylistäviä kommentteja joukosta löytyi 4. Kaiken kaikkiaan 42 lukijakommentissa mainittiin uudistuksen muita huonoiksi koettuja kohtia. (Talouselämä 2012.) Koska lehdelle ei juuri ole Suomessa kilpailijoita ja lehden journalistinen taso on

korkea, levikit eivät kärsineet halvemmasta paperista ja tiiviimmin taitetusta lehdestä. Tällainen tilanne olisi kuitenkin kilpailijalle oivallinen hetki vallata markkinoita.

2.4 Mediayritysten strategioita murroksen selättämiseksi

Median murrokseen liittyy vahvasti ansaintalogiikan muutos. Laskevat levikit ja laskeva mainosmyynti tuovat vähemmän tuloja, ja tulevaisuus näyttää epävarmalta. Kuitenkin yrityksen arvon osatekijöitä ovat kasvu ja kannattavuus. Talousteoriassa yrityksen kasvu liitetään laadun parantumiseen ja myös määrän lisääntymiseen (Penrose 1959, 1). Kulut nousevat vuosittain, joten kulujen nousua kompensoidaan pyrkimyksellä kasvuun. Muutoin yrityksen tuottavuus laskee. Kasvun kautta yritys voi taata niin omistajilleen kuin työntekijöilleen jatkuvuutta ja turvaa.

Perinteisesti yritykset voivat tavoitella kasvua kolmella eri tavalla. 1) Orgaaninen kasvu tarkoittaa sitä, että panostetaan olemassa olevaan liiketoimintaan. Konkreettisena esimerkkinä orgaanisesta kasvusta voi pitää vaikkapa Nelonen Median jääkiekon SM-liigan televisiointioikeuksien ostoa. Nelonen Media haluaa kasvattaa markkina-asemaa maksutelevision puolella, ja saada maksutelevisioliketoiminta kannattavaksi. 2) Yritysostojen ja fuusioiden kautta mediayritys voi laajentua nopeasti haluamilleen liiketoiminnan osa-alueille. 3) Monialaistuminen laajentaa mediatalon osaamispohjaa oman ydinliiketoiminnan lisäksi laajemmalle. (Ojala, Lamberg, Uotila, Könönen & Näsi 2005, 247.) Erityisesti murroksen kourissa kamppailevat mediatalot miettivät uusia kasvumalleja ja tapoja säästää toimintakuluissa, jotta liiketoiminta ja myös työpaikat säilyisivät. 1990-luvulla sanomalehtikentän uudelleenjärjestelyt ja lehtitalojen kuolemat johtuivat suurimmaksi osaksi siitä, että ilmoitustulot loppuivat muutamien viikkojen aikana eivätkä kustantajat saaneet enää markkinoilta pääomaa.

Murrosvaiheessa toimivat yritykset harvoin päätyvät yritysostoihin ja fuusioihin. Nämä toimet vaatisivat yritykseltä pääomaa, aikaa ja johtamisresursseja. Aikaa kuluu, ennen kuin kaksi yritystä on fuusioitunut ja järjestäytynyt uudelleen. Fuusio on myös aina riski, koska noin 30 % yritysostoista epäonnistuu (Laamanen, Junni & Lindholm 2014). Murrosvaiheessa toimiville yrityksille yhteistoiminta ja yhteisyritykset ovat kevyempiä järjestelyitä, joiden kautta on mahdollista hakea kustannushyötyä, mutta myös laatua journalistisiin sisältöihin. Yhteisyritykset ja yhteistoiminta ovat sidoksissa orgaaniseen kasvuun, koska silloin yritykset kehittävät nykyistä liiketoimintaansa. Yhteisyritykset ja yhteistoiminta eivät välttämättä edellytä suuria investointeja. Nämä toiminnot eivät myöskään vaadi yhtä paljon aikaa kuin esimerkiksi fuusiot. John Carroll on esittänyt median murroksen selättämiseksi investointi- ja sadonkorjuumallit. Seuraavaksi käyn läpi keskittymisen strategian, yhteisyritykset ja yhteistoiminnan strategiana sekä investointi- ja sadonkorjuumallin.

2.4.1 Keskittymisen strategia

Keskittymisen perimmäinen tarkoitus on pyrkimys päästä kontrolloimaan hintoja. Keskittyminen säästää myös tuotantoon läheisesti liittyvissä kiinteissä kuluissa, kuten raaka-aineissa, koneissa ja palkoissa. (Jyrkiäinen 1999, 25, 45.) Suurimpia mediayhtiöitä voi kutsua jo mediakonglomeraateiksi, jotka keskittymisellä hakevat uusista tuotteista tasaisempaa ja monimuotoisempaa tulovirtaa mainostulovirran vaihtelua tasoittaakseen (Lehtisaari et al. 2012, 15).

Keskittyminen voidaan jakaa horisontaaliseen, vertikaaliseen ja diagonaaliseen eli ristikkäiseen keskittymiseen. Horisontaalisesti keskittynyt yritys omistaa laajasti erilaisia medioita, kuten esimerkiksi sanomalehti, radio, televisio. Tässä keskittymismallissa yhä harvempi joukko toimittajia tekee journalistista sisältöä yhä kasvavalle määrälle medioita. Yritys saa etua tuotantoprosessissa.

Vertikaalisesti keskittynyt yritys omistaa tuotteen koko valmistusprosessin eri osat esimerkiksi kirjan kustantamisesta sen painamiseen ja jakeluun. Tässä keskittymismallissa yritys pyrkii kontrolloimaan tuotteen kokonaiskustannuksia. Diagonaalinen keskittyminen viittaa yritykseen, joka horisontaalisen ja vertikaalisen omistuksen lisäksi omistaa muitakin yrityksiä, esimerkiksi ravintolan. (Jyrkiäinen 1999, 21–25.)

Suomessa median keskittyminen tapahtui nopeasti lähinnä omistusjärjestelyin 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla (Ojala & Uskali 2005, 127). Omistusjärjestelyistä ja erilaisista keskittymisen malleista käytän Sanoman mallia esimerkkinä. Sanoma-konserniin kuuluu tällä hetkellä kirjakustannus, televisiokanavia ja sanomalehti. Sanoma on omistanut myös elokuvateatteriketjun ja kioskitoimintaa, mutta näistä haaroista yritys on luopunut muutamia vuosia sitten. Sanoma Osakeyhtiö tunnetaan Suomen tilatuimmasta sanomalehdestä Helsingin Sanomista. Helsingin Sanomien juuret puolestaan ovat 1889 perustetussa Päivälehdessä. Päivälehteä kustantanut Eero Erkkö perusti tsaarin vastaisena lakkautetun sanomalehden tilalle Sanoma Osakeyhtiön, joka kustansi Helsingin Sanomia. Vuonna 1999 Sanoma Osakeyhtiö osti kustannustoimintayritys WSOY:n. Pari vuotta fuusion jälkeen vuonna 2001 SanomaWSOY osti aikakauslehtiliiketoiminnan eurooppalaiselta kustantajalta VNU:lta. Vuonna 2005 SanomaWSOY jatkoi yritysostojen kautta horisontaalista keskittymistä ostamalla Independent Median. Tämän kaupan myötä SanomaWSOY:stä tuli aikakauslehtimarkkinoiden suurin tai toiseksi suurin toimija noin yhdessätoista Euroopan maassa. (Ainamo 2005, 213–215.) Sanoma WSOY pudotti WSOY:n nimestään vuonna 2008. Lisäksi Sanoma omistaa tai on omistanut osan kioskitoiminnasta, televisioyhtiöstä ja elokuvateatteriketjusta. Vuonna 2014 Sanoma on Pohjoismaiden suurin mediatalo.

Ylipäättään yritysten keskinäiset suhteet eivät muodostu pelkästään toimijoiden keskinäisestä kilpailusta markkinoilla, vaan myös yhteistyöhankkeista ja ristiinomistuksista (Sauri & Picard 2012, 62).

2000-luvulla mediayritysten ristiinomistukset ovat lisääntyneet. Alma Median suurimmaksi omistajaksi on noussut sanomalehti Ilkan kustantaja Ilkka-Yhtymä 30 % osuudellaan. Alma Mediaa omistaa myös

oululainen Kaleva 8 % osuudella. Ilkan suurimmiksi omistajiksi ovat nousseet Väli-Suomen mediaketjut, kuten Pohjois-Karjalan Kirjapaino ja Keskisuomalainen. (Tilastokeskus 2012, 53.)

2.4.2 Yhteisyritykset ja yhteistoiminta strategiana

Ennen nykyistä 1990-luvulle jäljitettävää median murrosta sanomalehtitalot ovat tehneet liiketoimintaa omista lähtökohdista. Kumppanien etsintään ei ole ollut tarvetta, koska tuotot ovat olleet hyviä, keskinäinen kilpailu vähäistä ja ansaintalogiikka toimivaa. (Hopponen 2009, 22–23.) Ennen murrosta medialiikeyrityksissä toimittamisen kuluja on voitu pienentää tietyillä synergiaeduilla. Suomessa kuuluisin esimerkki on STT-Lehtikuva. Vuonna 1887 perustetun STT-Lehtikuvan omistaa 37 media-alan yritystä, joille STT-Lehtikuva tuottaa uutisia ja journalistisia kuvia eri osa-alueilta.

Taloudellisesti vaikeina aikoina yritykset etsivät säästökohteita, joita esimerkiksi yhteisyritykset voivat tarjota. Liiketaloudelliselta näkökannalta yhteisyritykset luovat toimijoilleen strategisia etuja ja säästöjä. Gershon (2013, 47–48) listaa synergiaetuja seuraavasti: uutistuotannon keskittyminen, kuva-aineistojen keskittyminen ja painokulujen väheneminen. Sisällön tuotanto tai hankinta on kallista mutta monistaminen suhteellisen edullista (Sauri & Picard 2012, 59). Yhteisyrityksen markkinointikulut rasittavat kuluja jakavaa yhteisyritysrypästä vähemmän kuin yksittäistä yritystä. Yhteisyritykset voivat lisäksi tarjota mainostajille mainospaikkoja eri media-alustoille ja mediatalojen eri brändien alle laajemmin kuin yksittäinen toimija. (Gershon 2013, 47–48.) Yhteisyritysten suurimpana haittapuolena mainitaan sisältöjen samankaltaistuminen (Tilastokeskus 2012, 54), suppeammat näkökulmat ja analyysit.

Toisenlaisiakin tuloksia yhteisyritysten sisällöistä löytyy. Maakuntalehtien toimintoja on 2000-luvulla tehostettu yritysten välisellä yhteistyöllä, niin kutsutuilla pooleilla. Kaleva, Turun Sanomat, Etelä-Suomen Sanomat sekä Savon Sanomat, Karjalainen, Keskisuomalainen, Ilkka ja Pohjalainen ovat muodostaneet 8 maakuntalehden poolin. Poolin ulkomaantoimitus on esimerkiksi luonut yhteisen ulkomaansivun poolin osakkaille. Tällä toimintatavalla osakkaat ovat saaneet resursseja enemmän käyttöönsä. Nikusen (2011, 44) mukaan toimittajien kokemukset poolin työskentelystä ovat olleet varsin positiivisia. Pooli mahdollisti irrottautumisen uutistoimistojen agendasta ja loi tilaa tuottaa suuria kokonaisuuksia. Pooli toteutti esimerkiksi juttumatkan Haitin maanjäristysalueelle vuonna 2010. Yksittäisen toimituksen yksittäinen ulkomaantoimittaja ei olisi voinut tehdä kyseistä reportaasia. Nikusen tutkimuksen mukaan toimintoja yhdistämällä voidaan saada syvällisempää ja omaperäisempää journalismia aikaiseksi. Samalla sisällöt juuri toimintatavan takia harmonisoituvat eri lehdissä. Erityisesti paikallisten sanomalehtien sisältö saattaa vaihtosivujen kautta tuottaa lukijoilleen tietoa ilmiöistä eri puolilta Suomea oman paikallisen näkökulman sijasta. (Nikunen 2011, 44.)

Lännen Media on uusi tulokas yhteisyritysmarkkinoilla. Se tuottaa keskitetysti journalistista materiaalia 12 sanomalehteen ja niiden verkkosivuille. Toimittajia Lännen Medialla on 40 ympäri Suomea, aiheita ovat politiikka, talous, yhteiskunta, viihde, viikonloppu ja teemasivut (Lappalainen & Salomaa 2014). Yhteisyritys perustettiin vastatoimena Yleisradion ja STT:n uutisvälitykselle mutta myös kattamaan tulevaa sanomalehtien verkkopalvelua. Yhteisyrityksen kautta paikallisilla sanomalehdillä on mahdollisuus keskittyä enemmän verkkojournalismin tekemiseen. Ylipäätään mediatalojen verkkoliiketoiminta on luonteeltaan kumppanuuksia vaativaa. Maakuntalehtien sisällöstä saattaa jatkossa olla noin 40–60 % yhteistä sisältöä Lännen Median ja STT:n sisältö mukaan lukien. (Picard 2011, 210–213; STT 2014b; Heinonen 2014; Luukka 2014a) Käytännössä sanomalehtien välinen yhteistyö näkyy eri lehdistä siten, että tietty sisältö julkaistaan samanmuotoisena monessa eri lehdessä. Tästä huolimatta kuluttajalle lehti voi näyttäytyä monipuolisempana, jos toimittajat keskittyvät oman alueensa asioiden seurantaan. (Tilastokeskus 2012, 54.) Sisällön samankaltaisuus tulee lukijalle esille siinä tapauksessa, että hän tilaa levikkialueella monia eri lehtiä, joihin sama yhteisyritys tuottaa juttuja.

Ketjuuntuminen ja muut strategiset ratkaisut tulevat Joukkoviestimet 2013 -julkaisun mukaan (Tilastokeskus 2014, 48) jatkossakin kasvamaan sekä kansallisella että pohjoismaisella tasolla. Tendenssi levikkimarkkinoinnin, toimituksellisen ja markkinointiyhteistyön lehtiketjujen ja toisistaan riippumattomien yritysten sisällä näyttäisi jatkuvat. (Tilastokeskus 2014, 48–49.) Myös Yleisradio osallistuu yritysten yhteistyömallikeskusteluun.

2.4.3 Investointi- ja sadonkorjuumalli

Hurmeranta siteeraa (2012, 36–37) John Carrollia, joka esitti sanomalehdille vuonna 2006 kaksi strategiapolkua median murroksen selättämiseksi. Sanomalehdet voivat joko investoida tai kerätä satoa. Investointimallissa sanomalehdet rakentavat nykyisten käytäntöjen ja teknologioiden mukaisia liiketoimintamalleja. Verkkolehtien ja verkkomainonnan tuotot seuraavat perässä.

Sadonkorjuustrategiassa mediatalot yrittävät saada viimeisetkin tuotot irti ennen kuolemaa.

Sadonkorjuussa investointeja vähennetään ja esimerkiksi henkilöstöä irtisanotaan. (Hurmeranta 2012, 36–37.)

Carrollin investointimalli mukailee yrityksen elinkaariajattelua, jossa kypsän vaiheen toimija voi kriisin kautta löytää uusia ansaintamalleja ja toiminnan edellytykset uudelleen. Carrollin malli ajoittuu aikaan, jolloin mediayrityksissä vielä ajateltiin, että ansaintamalli on mahdollista siirtää sellaisenaan verkkoon. Nyt 8 vuotta myöhemmin on jo selvää, että kehitys ei aivan kulkenut Carrollin investointimallin mukaan ja yritysten on kehitettävä myös uusia tuotteita. Sadon keräämisen vaihtoehtona näkisin, että omistajat voivat vaihtoehtoisesti myydä yrityksensä joko kokonaisuutena tai osiin pilkottuna. Hyvin usein kriisiyhtiöt pilkotaan osiin, jolloin kannattamattomat toiminnot lopetetaan ja potentiaaliset osiot myydään taholle, joka voi investoida tai kaipaava kasvua.

2.4.4 Konvergenssi ja uudistamisen kulttuuri

Konvergenssi viittaa mediatiloudessa raja-aitojen hämärtymiseen ja murtumiseen. Käsite jakautuu vielä teknologiseen, taloudelliseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen konvergenssiin. (Nikunen 2011, 18–20.)

Henry Jenkins käyttää Nikusen (2011, 18) mukaan konvergenssikehityksen käsitettä kuvaamaan muutosta, jossa yleisön rooli on muuttunut passiivisesta aktiiviseksi ja journalistinen materiaali on siirtynyt verkkoon.

Teknologinen konvergenssi viittaa mediasisältöjen digitalisoitumiseen. Taloudellinen konvergenssi viittaa mediayhtiöiden fuusioihin ja keskittymisiin, jolloin mediayhtiöt hakevat synergiaetuja volyymista. Kulttuurinen konvergenssi kuvaa luovuutta ja toimintaa yhteisöissä. Yksittäinen ihminen tai ihmisryhmä voi tuottaa esimerkiksi mediasisältöä omasta arjestaan blogien ja twiittien kautta. Teknologinen ja kulttuurinen konvergenssi yhdessä on sumentanut rajoja. Verkko alustana on halpa ja helppokäyttöinen, jolloin kuka tahansa voi ryhtyä mediatuotantoon ja julkistaa mitä tahansa. Kulttuurinen konvergenssi myös kuvaa mediasisältöjen kierrätystä ja tekstien kokoamista yhteen. Sosiaalinen konvergenssi kattaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ihmisten välillä yli yhteiskunnan eri alueiden verkkoa hyväksi käyttäen. (Nikunen 2011, 18–20.)

Mediatilat käyttävät teknologista ja taloudellista konvergenssia hyödykseen. Nikusen (2011, 20) mukaan uutisjournalismissa konvergenssikulttuuri on merkinnyt kasvavaa monikanavajulkaisemista, jolloin samat uutiset tuotetaan moneen eri kanavaan. Pyrkimys on tavoittaa erilaisia yleisöjä mutta myös ohjata yleisöt eri kanavien kautta oman päätuotteen ja oman brändin äärelle. Konvergenssikulttuuri tarkoittaa myös fuusiota tuotteessa. Enää ei tuoteta pelkkää tekstiä tai tekstin ja kuvan yhdistelmää. Konvergenssi yhdistää erilaiset multimediaelementit journalistiseen tuotteeseen. (Lehtisaari et al. 2012, 5.) Kasvava kilpailu monikanavajulkaisussa mediatilojen kannalta merkitsee, että niiden on erikoistuttava. (Hopponen 2009, 24.)

Taloudellisen ja teknologisen konvergenssikäsitteen rinnalla kulkee uudistamisen kulttuurin käsite. Nikunen (2011, 20–21) siteeraa Aeron Davisia, joka on tarkastellut toimituksia osana uuden kapitalismin kulttuuria, jonka keskeinen ominaisuus on jatkuva uudistuminen tehokkuuden nimissä. Uuden kapitalismin kulttuurissa vaatimukset nopeuteen, kuluttajakeskeisyyteen ja tuloksellisuuteen kasvavat. Kehitys näkyy muissakin yrityksissä kuin mediayrityksissä. Mediayritysten uutistoimituksissa konvergenssikehitys ja uudistamisen kulttuuri ovat näkyviä tapoja toimia, ja niissä yhdistely ja synergiaetujen hakeminen ovat keskiössä. Konvergenssi toi mukanaan totuttujen työtapojen murroksen mediayrityksiin. Nopeusvaatimusten edessä monet mediatilat ovat päätyneet keskittämään uutistiiminsä. Yksi tiski saattaa palvella monia toimittajatiimejä. Uudistamisen kulttuuri vaatii tuotannollista tehokkuutta. Digitaalisen konvergenssin ytimessä ovat internet ja sosiaalinen media, joiden ytimessä puolestaan ovat reaaliaikaisuus ja vastavuoroisuus.

Uutistuotannolle sosiaalinen media on tuottanut painetta muutoksiin ainakin seuraavilla kolmella osa-alueella: ensimmäinen muutos käsittää uutistuotannon muutoksen journalistikeskeisestä käyttäjäkeskeiseksi, toinen muutos käsittää muutoksen monologista dialogiksi ja kolmas muutos käsittää mikrolokaalin painotuksen, eli uutisiin nousee yhä enemmän paikallisia ja kiinteästi ihmisten arkielämään liittyviä asioita. Toimittajan kannalta yleisöllä on suurempi ääni, palaute on nopeampaa ja juttujen suosiota voi mitata esimerkiksi sillä, kuinka paljon niitä jaetaan sosiaalisessa mediassa. Yleisö myös osaltaan luo sellaista sisältöä, johon sanomalehtien on vastattava. Esimerkiksi maahanmuuttokriittinen keskustelu voi olla esimerkki tällaisesta. Yleisö on luonut omia poliittisia ja yhteiskunnallisia mielipiteitään, joista myös lehdistön on kirjoitettava ilmiötasolla ja myöhemmin myös syvällisemmin. Kärjistäen voi todeta, että maahanmuuttokeskustelussa aktiivinen yleisö tuotti omaa poliittista näkemystään ja siten loi yleisempää poliittista agenda. (Uusitalo 2009, 1.)

Journalismille suuren muutoksen toivat erilaiset blogit. Kuka tahansa voi kirjoittaa blogia ja esittäytyä kirjoittamansa aiheen asiantuntijana. Näin tekee myös moni eri alan ammattilainen, joka tuo julkisuuteen jo valmiiksi mietittyjä omia näkemyksiä, kokemuksia ja asiantuntijuuttaan yhdestä aiheesta. Blogit ovat lähdemateriaalia jo monissa journalistisissa jutuissa, vaikka tiedon alkuperän tarkistaminen tai todennettavuus on hankalaa (Uusitalo 2009, 1). Blogista on tullut journalistien kilpailijoita myös ansaintamielessä, koska osa blogien pitäjistä saa mainostuloja sivustoilleen ja ilmaisnäytteitä yrityksiltä omaan käyttöönsä. Suurimpana uhkana Matikainen (2012, 305) pitää blogeissa journalismin omistajuuden liukumista harmaalle alueelle tai amatööreille. (Matikainen 2012, 303–305.) Uusitalo (2009, 1–2) on samaa mieltä: blogit eivät noudata journalistisia periaatteita, ja yleensä ne viittaavat hyvin samanmieliseen keskusteluun. Demokraattisesti toteutettu, erilaisista näkökulmista argumentoitu keskustelu näiltä foorumeilta usein uupuu. Paikallislehdet voittavat paikallisten asioiden tietämyksellä ainakin toistaiseksi tarjolla olevat blogien sisällöt. Paikallislehdet ilmestyvät säännöllisesti ja seuraavat alueen asioita alusta loppuun. Blogin pitäjällä ei ole velvollisuutta päivittää tuotostaan tai seurata aiheita monipuolisesti. (Uusitalo 2009, 2.)

3 Median murros sanomalehdissä

Tässä luvussa esittelen 1990-luvulta lähteneen sanomalehtimedioita ravistelleen murroksen syitä ja seurauksia kustannusosalalle. Käyn murroksen tuomia muutoksia pääpiirteittäin läpi sanomalehtitaloudessa, liiketoiminnan ideologisissa perusteissa, toimittajien työmarkkina-asemassa, liiketoiminnan rakenteissa ja päätoimittajan roolissa. Osa murroksen elementeistä on edelleenkin havaittavissa mediatalouden rakenteissa. Lähihistoriasta nostan yhden esimerkin mediatalon haastavasta taloudellisesta tilanteesta ja sen ratkaisusta. Tämä luku sisältää myös alan pohdintoja tulevaisuuden ansaintamalleista. Ne vaikuttavat osaltaan journalistisen työn tekemiseen ja johtamiseen.

3.1 Median murroksen vaiheet ja sanomalehtitalous

Markku Hurmeranta viittaa (2012, 40) Robert G. Picardiin, jonka mukaan mediatalous ei ole kriisissä ensimmäistä kertaa. Ilmoitusmyynnin kulta-aika sijoittui varsin lyhyelle ajanjaksolle vuosiin 1960–1990. Samalla ajanjaksolla sanomalehdillä meni muutenkin erityisen hyvin, kilpailua mainosrahoista tai yleisöistä ei juuri ollut. (Hurmeranta 2012, 40–41.) Suomessa nykyinen median murros on jäljitettävissä 1990-luvulle, jonka jälkeen murroksessa ei ole ollut taukoa.

Yleisöt lukivat Suomessa ahkerasti sanomalehtiä 1980-luvulla. Levikit kääntyivät laskuun 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Tähän on tarjottu syyksi väestönkasvun hidastumista ja toki 1990-luvun syvällä lamalla oli osansa levikkikehityksessä. (Ojala & Uskali 2005, 126.) Laman aikaan poikkeuksellisen suureksi paisunut työttömyys rokotti levikkejä. Osa tuon ajan levikkilaskusta on luettavissa kustantajien syyksi. Lehdet luopuivat keinotekoisista levikkialueen laajennuksista, koska ne lähinnä vain kasvattivat toimitusten uutistyön ja jakelun kustannuksia. (Tilastokeskus 2012, 50.) Lehtien kokonaislevikit eivät lähteneet nousuun edes vuoden 1995 tienoilla alkaneesta talouskasvusta. Levikit jatkoivat laskusuuntaisena noin kymmenen vuotta vuoteen 2004 asti, jolloin kokonaislevikki kääntyi hentoon nousuun (Grönlund & Toivonen 2006, 59). Kuitenkin vuodesta 2005 lähtien kokonaislevikki on ollut jälleen laskusuuntainen, vaikkakin 2000-luvulla kokonaislevikkien lasku on ollut maltillisempaa (SVT 2012a). Viimeisen 20 vuoden aikana lehtien kokonaislevikki on laskenut 30 %. (Sauri & Picard 2012, 49.)

Median murros sanomalehtitaloudessa on ollut monitahoinen. Jotta murrosta voisi ymmärtää mediatalouden kontekstissa, vaatii aihe taustatietoja monista eri asioista. Käsittelen lyhyesti seuraavissa alaluvuissa jakelukanavien murrosta ja internetin syntyä, internet-kuplaksi kutsuttua aikaa, vuoden 2008 finanssikriisiä ja tablettien teknologista innovaatiota. Lisäksi pohdin murrosta ja yritysten omistajia.

3.1.1 Murros jakelukanavissa

Jakelukanavien murros on yksi suuri syy tämänhetkiseen median murrokseen. Jakelukanavat laajenivat pelkästä painetusta ja kotiin kannetusta tuotteesta digitaaliseen, verkossa tarjottavaan tuotteeseen.

Nykyinen internet syntyi erilaisten kehitysvaiheiden kautta viimeisen neljän vuosikymmenen aikana. Tärkein oivallus oli kuitenkin Tim Berners-Leen ja kumppanien kehittämä järjestelmä "world wide web" sekä graafinen verkkoselain, joka yhdisti verkon, hypertekstin ja multimedian toisiinsa (Suominen 2009a, 19). Suomessa vuonna 1993 internetiä tarjottiin ensimmäistä kertaa kaupalliselta pohjalta kotitalouksille ja yrityksille (Saarikoski 2009, 26).

Mediayhtiöt lähtivät kehitykseen mukaan ja loivat verkkopohjaisia uutissivustoja. Houkuttaakseen kävijöitä yritykset tarjosivat uutisensa verkossa ilmaiseksi. Suomessa Yleisradiosta tuli kilpailija kaupalliselle medialle verkon myötä, jolloin viimeinenkin kanavamuuri sortui. Aikaisemmin Yleisradio toimi vahvasti vain sähköisen median puolella, mutta internet toi Yleisradion uutisvälityksen ilmaiseksi verkkoon (Hopponen 2009, 19).

3.1.2 Erään kuplan puhkeaminen

Internet jatkoi matkaansa mobiiliin. Matkaviestimet halpenivat, kevenivät ja yleistyivät 1990-luvulla. Alun kulojen painoisesta, kymmeniä tuhansia markkoja maksaneesta laitteesta siirryttiin taskukokoisiin matkaviestimiin. Vuoteen 2000 mennessä mobiililiittymiä oli Suomessa jo 3,7 miljoonaa (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014). Aluksi esimerkiksi operaattorit tarjosivat säätietoja tekstiviestin välityksellä tai alkeellisia sähköpostipalveluita, mutta hiljalleen suunta kohti internetin verkkomaailmaa jatkui myös kehittyneemmillä laitteilla. Yritykset, mediayritykset mukaan lukien, innostuivat internetin mullistaviksi nähdystä kaupallisista mahdollisuuksista kautta maailman. Ajanjaksoa nimitetään internetkuplaksi.

Ilmiötä tutkineen Wollscheidin (2012, 10) mukaan sijoitusilmapiirissä oli havaittavissa tunne koko maailmaa mullistavan teknologian tulosta, josta jokainen kynnelle kykenevä sijoittaja halusi osansa. Suomessakin perustettiin startup-yrityksiä, joita listattiin pörssiin kovin odotuksin. Osa startup-yrityksistä oli media-alan uusia toimijoita. Pörssihuumaan osallistuivat suomalaiset kaikista kansanosista, kun uusien mediateknologiayritysten osakkeita jonotettiin Helsingin Aleksanterinkadulla 1990-luvun lopussa. Kupla syntyi osaksi siksi, että myös yritykset osallistuivat pörssihuumaan ostamalla suuria määriä osakkeita (ema., 10–11) ja osaksi laumakäyttäytymisen mallista. Suurten joukkojen halu sijoittaa osakkeisiin toi turvallisuuden tunnetta, vaikka mediateknologiayrityksen visio saattoi olla kahden Powerpoint-sivun mittainen eikä yksikään uusista teknologiayhtiöistä tai startup-yhtiöistä ollut vielä julkistanut toimivia palveluita. Pietilä (2007, 390) huomauttaa, että tuona aikana kukaan sijoittajista tai taloustoimittajista ei kyseenalaistanut yritysten väitteitä, vaikka yritysten huimat menestysarviot olisivat vaatineet muutamassa vuodessa perusteellista kuluttajakäyttäytymisen muutosta.

Suuri kysyntä nosti mediateknologiayritysten osakkeiden arvot pilviin. Kun palveluita ei muutaman vuoden aikana kuulunut, tai julkistetut tuotteet olivat hyvin keskeneräisiä ja epäkiinnostavia kuluttajille, osa sijoittajista halusi pyörtää investointipäätöksensä. Sama joukkohysteria, joka oli saanut massat investoimaan, sai massat nyt myymään. Osakkeiden arvot romahtivat. (Wollscheid 2012, 7–13.)

3.1.3 Verkon ilmainen sisältö

Suomessa suurimmat mediayhtiöt kehittivät verkkopohjaisia tuotteitaan hyvinkin aktiivisesti 1990-luvun lopulla internetin yleistyessä ja kuplan kehittyessä. Toimivaa liiketoimintamallia ei kuitenkaan löytynyt, ja mediatatolot vetäytyivät hankkeista. (Lehtisaari et al. 2012, 5.) Koska muunlaistakaan heikkoa signaalia ei ollut ajan ilmapiiristä luettavissa, verkkopohjaisten tuotteiden kehitys hidastui mediayrityksissä. (Pérez-Latre 2012, 4.) Perinteisille sanomalehtiyrityksille kuplan puhkeaminen tarkoitti pörssilistattujen mediayritysten kurssien laskua ja verkkopohjaisten tuotteiden kehityksen jäädyttämistä.

Sanomalehtiyritysten ilmaiset uutissivustot jäivät verkkoon, kun muista verkkopohjaisista hankkeista luovuttiin. Samaan aikaan pienet media-alan startup-yritykset loivat käyttäjille ilmaisia uutispalveluita, kuten esimerkiksi stara.fi ja ampparit.com (Sirkkunen 2012, 84).

Suomessa verkko jatkoi kehittymistään alustana, kun laajakaistayhteydet kotitalouksissa tekivät läpimurtonsa vuonna 2004 (Saarikoski 2009, 26). Varsinaisia digitaalisia näköislehtiä mediatatolot julkaisivat 2000-luvun puolessavälissä (Suominen 2009b, 126). Samaan aikaan verkon toinen, sosiaalisuuteen perustuva toiminta kiteytettiin "Web 2.0" -termillä. (Heinonen 2008, 16.) Sosiaalinen media nojautuu kuluttajan kannalta käyttäjien yhteisöllisyyteen, ilmaiseen sisältöön ja tuotteiden helppokäyttöisyyteen (esim. Erkkola 2008; Antikainen, Bäck & Näkki 2008). Heinosen (2008, 16) mukaan sosiaalisen median erityisyys on sen avoimuudessa ja käyttäjän vallassa, kaikenlainen perinteisiin sanomalehtiin liitetty portinvartijamaisuus puuttuu. Sosiaalisen median kehittyminen 2000-luvulla tuki edelleen ilmaisen journalistisen sisällön ajatusta verkossa. Ilmaisen journalistisen sisällön tarjoaminen jäi malliksi aivan viime vuosiin saakka. Nikusen (2011, 28) mukaan ilmainen sisältö verkossa saattaa syödä yleisöjä toisilta palveluilta. Ansaintalogiikkaa horjuttaa kuluttajalle näennäisesti ilmainen sisältö. Nyt moni mediatatolo on siirtynyt maksumuurin taakse ja monessa muutosta pohditaan vakavasti (Sirkkunen 2012, 82).

Vaikka jokainen kaupallinen media Suomessa siirtäisi verkkosisältönsä maksumuurin taakse, julkisen palvelun yhtiö Yleisradio ei tätä tule tekemään. Hopponen (2009) on tutkinut sanomalehtiliiketoiminnan murrosta. Tutkimuksen mukaan Yleisradio kilpailijana huolestuttaa sanomalehtien johtajia (Hopponen 2009). Mediatatolien johtajia mietitytti erityisesti Yleisradion julkistama "mahdollistajastrategia" (Yleisradio 2009). Strategian mukaan sanomalehtiliiketoiminnan ulkopuoliset toimijat alkaisivat käyttää ilmaiseksi hyödykseen Ylen tuottamaa journalistista sisältöä omilla verkkoalustoillaan. Nämä ulkopuoliset toimijat olisivat esimerkiksi blogikirjoittajia, oppilaitoksia,

jakeluyhtiöitä tai muita mediayhtiöitä. Tällaisessa tapauksessa kaupallinen media ajautuisi kestäättömään kilpailutilanteeseen, jossa ainakin omaa uutistoimitusta olisi pakko supistaa ja mahdollisesti korvata oma uutistuotanto Yleisradion uutisilla. Yleisradion mukaan esimerkiksi STT:n kilpailuaseman heikentäminen ei ole strategian tavoitteena, pikemminkin päinvastoin. Yleisradio haluaa lisätä erilaisten sisällöntuottajien kaupallisia mahdollisuuksia. (Hopponen 2009, 19.) En osaa arvioida, millaisia kaupallisia mahdollisuuksia Yleisradio haluaa erilaisille sisällöntuottajille tarjota, eikä kehityskulku näy ainakaan tavalliselle kuluttajalle, mutta Yleisradion kuvailema kehitys kylläkin vahvistaisi Yleisradion uutisvälityksen asemaa. Samalla se kaventaisi uutistoimituksia ja näkökulmia, kun toimittajamäärät pienisivät.

3.1.4 Finanssikriisin vaikutukset

Mediayritystoiminnan viimeaikaisin suuri uhkatekijä oli vuonna 2008 Yhdysvalloista käynnistynyt maailmanlaajuinen finanssikriisi. Se syntyi, kun pankit alkoivat paketoita taseissa olevia luottoja ja myydä niitä edelleen sijoittajille erillisyyhtiöiden kautta. Näiden tuotteiden arvo nousi katteettomasti ja ketjuttamisen kautta tuotteisiin liittyvä alkuperäinen riski hämärtyi. Kun sijoittajat ymmärsivät näiden tuotteiden arvottomuuden, oli jo myöhäistä. (Liikanen 2009.) Kriisin seurauksena pankkien välinen lainananto uhkasi loppua, pankkeja meni konkurssiin ja luottamus järjestelmään oli koetuksella maailmanlaajuisesti. Yrityksille kautta maailman tämä tarkoitti, että lyhytaikaisen pääoman hankkiminen rahoitusmarkkinoilta vaikeutui huomattavasti. Investoinnit olivat jäissä, koska harva yritys maksaa investointinsa kassavaroista. Samanaikaisesti mainostavat yritykset joutuivat miettimään omaa toimintaansa. Yleinen maailman rahamarkkinoiden epävarmuus heijastui jokaiseen yritykseen. Mediatiloissa tilanne näkyi mainostulojen romahtamisen takia suoraan liikutuloksessa. Mainostulot tippuivat 22 % vuonna 2009 (Lehtinen et al. 2012, 11). Pudotuksesta huolimatta valtaosa yhtiöiden tuloksista oli kyseisenä vuonna positiivisia. Mediayhtiöiden johto reagoi tilanteeseen nopeasti. Vuonna 2009 mediayhtiöt kävivät ennätysmäärän yt-neuvotteluita toimituksissa ja aloittivat erilaisia säästöohjelmia. (Nikunen 2011, 29–30.)

3.1.5 Tabletit tulevat

Finanssikriisin jälkimainingeissa digitaaliset jakelukanavat kehittyivät uudelle tasolle. Digilehti oli alun perin tarkoitettu lehteä täydentäväksi tuotteeksi, mutta verkossa ilmaiseksi tarjotut uutiset alkoivat nakertaa sanomalehtien suosiota (Uusitalo 2009, 2). Verkon uutistuotannon kulutus kasvoi huomattavasti digitaalisten alustojen kehityskulun myötä. Yhdysvaltalainen teknologiayhtiö Apple Inc. lanseerasi ensimmäisen tablettitietokone iPadin tammikuussa vuonna 2010. Applen tabletti muutti media-alaa merkittävästi, koska se toi markkinoille uuden tavan käyttää verkkoa. Keskiössä ovat tablettiin asennettavat henkilökohtaisten mieltymysten mukaiset sovellukset sekä helppo- ja nopeakäyttöinen, kevyt, kannettava laite. Kolme vuotta laitteen lanseerausta myöhemmin noin 25 %

yhdysvaltalaisesta aikuisväestöstä omisti tabletin. (Gershon 2013, 43, 49–51.) Gershon siteeraa Pew Research Centerin tekemää tutkimusta, jonka mukaan (ema., 52) tablettien käyttäjät suosivat tablettia uutishankintamenetelmänä ja käyttivät sitä enemmän kuin sanomalehteä tai televisiota. Tabletin käyttäjät lukevat sekä lyhyitä uutisia että pitkiä journalistisia artikkeleita mieluiten tabletilta. Yksi mainittu syy tabletin suosioon oli samanaikainen pääsy monelle uutissivustolle. (ema., 52.) Reuters Institute for the Study of Journalism (2014, 10) tutkimus osoittaa, että Applen tablettien käyttäjät ovat halukkaimpia maksamaan digitaalisista journalistisista sisällöistä. Matkaviestinten käyttäjät puolestaan suosivat yhtä tai kahta uutissivustoa, mutta he haluavat uutisiin päivitystä useita kertoja päivässä (emt. 11).

Teknologian esiinmarssi suomalaisissa ruokakunnissa on ollut huima. Vuonna 2011 noin 85 % suomalaistalouksista oli tietokone, kannettava tai tabletti (SVT 2012b). Reilua vuotta myöhemmin internetin levinneisyys oli jo 89 % (Reuters Institute for the Study of Journalism 2014, 6). Lähes 75 % suomalaisista käyttää verkkoa päivittäin vähintään kerran, sähköpostin jälkeen uutissivustot ja uutissivustot ovat käytetyintä sisältöä. (SVT 2012b.) Tuoreimpien lukujen mukaan sanomalehtien ja aikakauslehtien lukeminen tableteilla on kasvanut vuodesta 2011 vuoteen 2014 lähes 1 000 % ja matkapuhelimilla lähes 250 % (Kansallinen mediatutkimus 2013).

Mobiiliuutissivustoja on ollut jo 90-luvulla verkon ja matkaviestinten yleistyttyä. Hitaat ja kalliit yhteydet sekä pienet laitteiden näytöt ovat tehneet sanomalehtien lukemisen matkaviestinten kautta lähes mahdottomaksi, tai ainakin hyvin epämukavaksi ja taatusti kalliiksi huviksi. Internetin yleistymisen, tablettitietokoneiden ja verkkolukulaitteiden uudenlainen käyttöliittymä ja suuri suosio muuttivat suunnan. Tablettien ilmestymisen jälkeen monen mediatalon verkkosivustot ovat saaneet päivityksiä jopa siinä määrin, että tällä hetkellä ei ole väliä lukeeko lehteä matkaviestimestä, tabletilta vai kannettavalta. Sisältö on tablettien tulon jälkeen optimoitu eri laitteille ja oman lukukokemukseni perusteella se jäljittelee sanomalehden lukua. Tablettimarkkinoita hallitsevat kuitenkin kansainväliset, suuret mediateknologiayritykset kuten Apple, Amazon ja Google. Markkinoilla ne ovat keskittyneet vertikaalisesti. Se tarkoittaa, että ne hallinnoivat verkkopohjaisten laitteiden kehitystä sekä niihin käyvien ohjelmistojen ja sovellusten suunnittelua ja päivitystä (Gershon 2013 47–48). Kustantajat ympäri maailman joutuvat kuuntelemaan tarkasti näiden yhtiöiden edesottamuksia kehittäessään omia digitaalisia tuotteitaan. Jotta riippuvuussuhde ei kehittyisi liian suureksi, muutama mediayritys Suomessa on etsinyt vaihtoehtoisia tapoja toimia. Esimerkiksi Keskisuomalainen on tutkinut html5-pohjaisia tapoja kehittää verkkolehteä. Vielä muutama vuosi sitten html5:n luvattiin tekevän verkkosivuista sovelluksia (Kolehmainen 2012), jolloin riippuvuussuhde mediateknologiayhtiöiden alustoihin ja tuotteisiin vähenisi. Innokkaimmista visioista on kuitenkin tultu askel taaksepäin. Tämän hetken mobiilikäytön trendi on sovellukset; selainpohjainen käyttö vähenee (Reuters Institute for the Study of

Journalism 2014, 10). Html5:n ongelma on itse alustassa. Se on alkanut pirstaloitua. Eri mobiilialustojen selaimet tukevat html5:n määrittysten sisältämiä ominaisuuksia vaihtelevasti, joten kehittäjä menettää alustariippumattomuuden teoreettisia etuja eikä html5:n alkuperäinen ajatus pääse oikeuksiinsa (Saarelainen 2014). Html5 ei myöskään vastaa mediayritysten ansaintalogiikan ongelmiin. Eri alustoille tehdyillä sovelluksilla on helppo tehdä rahaa sovelluskaupassa, mikä puolestaan ei onnistu html5:llä (emt.). Mediayritysten osalta digitaalinen kehitys näyttää joka tapauksessa siltä, että ne joutuvat palkkaamaan enemmän teknistä henkilökuntaa tarjoamaan digitaaliselle alustalle trendien mukaista palvelua.

3.1.6 Digitaalisuuden etuja, haittoja ja epävarmuuksia

Digitaalisen lehden selkeä etu on sen halpa hinta. Eri jakelualustat kuitenkin osaltaan pirstaloivat mediaa. (Seppänen & Väliaverron 2012, 134.) Taloudellisesta näkökulmasta pirstaloituminen jakaa saman rahamäärän suuremmalle määrälle toimijoita, samalla kun kuluttajien käyttötottumukset muuttuvat nuorempien sukupolvien myötä kohti digitaalisuutta. Toisaalta kilpailu kohtuullistaa tuotteiden hintoja. (Stenvall-Virtanen 2006, 14, 24.) Laskevat levikit puolestaan nostavat yksittäisen painetun tuotteen fyysisiä jakelukustannuksia ja ajavat painetun mediatuotteen tekijöitä yhä ahtaammalle. Mediatilojen ansaintalogiikkaan on vaikuttanut myös se, että digitaalisella alustalla mainostaja ja ilmoittajat eivät ole niin riippuvaisia mediayritysten myymästä asiakasmassasta kuin aikaisemmin. Verkkomaailmassa mainostajat voivat tarjota viestinsä suoraan ja reaaliaikaisesti kuluttajille ilman välikäsiä. (Esimerkiksi Hurmeranta 2012 ja Seppänen & Väliaverron 2012.)

Mediatilon johtajan ahdistusta tulevaisuudesta lisännee vielä se seikka, että verkkomedian pysyvyys kuluttajien mieltymyksenä on vielä tutkimatta ja todentamatta. Tällä hetkellä kuluttajat ovat Uusitalon (2009, 3) mukaan "hybridikuluttajia", jotka yhdistelevät uutta verkkomediaa ja perinteistä painettua mediaa tilanteen ja tarpeen mukaan. Kuluttajat voidaan jakaa kolmeen osaan käyttötottumusten mukaan. 1) Niihin, jotka kuluttavat vain painettua tuotetta, 2) niihin, jotka kuluttavat vain digitaalisia tuotteita, ja 3) niihin, jotka kuluttavat molempia. Suurin osa tämän hetken kuluttajista kuuluu viimeiseen kategoriaan. (Uusitalo 2009, 3.)

3.1.7 Median murros ja yritysten omistajat

Murroksesta huolimatta mediayritysten toiminta on ollut kannattavaa ja pääosin omistajiaan hyödyttävää. Yhdysvalloissa median murros on ajanut pörssilistattuja mediatiloja ahdinkoon, osakkeiden arvo on laskenut jyrkästi päättyen jopa alle yhden dollarin. Yhdysvalloissa mainitun kaltainen lasku on merkityksellistä, sillä osakkeen arvon laskiessa rajusti, yrityksen on vaikea pysyä listattuna päälistalla, jolloin pääoman hankkiminen pörssistä vaikeutuu entisestään. (Picard 2011, 198.) Omistajan kannalta osakekurssin voimakas lasku keskipitkällä aikavälillä, esimerkiksi 5 vuoden aikana, pakottaa

hänet miettimään vaihtoehtoja omistuksen arvon kasvattamiselle. Yritys saattaa päätyä myymään kannattamattomia osia, tehostamaan toimiaan, miettimään strategiaansa uudelleen tai fuusioitumaan.

Suomessa yksikään pörssiin listattu yritys ei ole ollut vaarassa tippua listalta – ansaintalogiikan kriisistä huolimatta suurimmat mediatatolot jakavat edelleen sijoittajilleen osinkoja ja yhtiöiden taseet näyttävät vielä terveiltä (Harpf 2014, 3). Päivittäisten sanomalehtien kustantajien käyttökateprosentti eli suhteellisen kannattavuuden mittari on ollut noin 12 % tietämissä vuodesta 2000 lähtien (Lehtisaari et al. 2012, 13). Osinkojen kannalta on huomattava, että kirjanpidollisesti aikaisempina vuosina kertyneet voittovarot mahdollistavat osingonjaon tappiollisinakin vuosina. Vaikka yhtiöllä ei olisi kassassa rahaa, se voi velkarahalla maksaa omistajille osinkoja. Toinen huomionarvoinen asia on mediayritysten osakkeiden arvon kehitys. Pitkällä aikavälillä se on kovin murheellista katseltavaa. Esimerkiksi Sanoman markkina-arvo on laskenut 5 viimeisen vuoden aikana noin 70 %.

Pienet mediatatolot kärsivät eniten ilmoittajien kadosta, paineesta kehittää uusia tuotteita ja investoida tulevaan. Tuottosuhteen heiketessä omistuspohjassa saattaa tapahtua muutoksia ja omistajat voivat luoda paineta toimitukselliselle johdolle kiristää kuluja. Tilaaajien ja ilmoitusmyynnin jatkuva lasku pakottaa kuitenkin jokaisen yrityksen pohtimaan kulupohjaansa ja tuotteensa kehittämistä kuluttajaa houkuttavampaan suuntaan. Suomessa monet paikallislehdet ovat jo tehneet erilaisia muutoksia selvittääkseen elossa median murroksesta. Moni paikallislehti on harventanut ilmestymiskertojaan viime vuosien aikana, jotta lehden toimittamisen, painamisen ja jakelun kulut eivät kaataisi koko julkaisua. Karsimisen jälkeen paikallislehden profiili on saattanut muuttua yleislehdestä enemmän kaupunkilehden suuntaan. (Virranta 2013a.)

3.2 Median murros ja liiketoiminnan ideologiset perusteet

Laman aikaan 1990-luvulla median ideologisissa lähtökohdissa tapahtui muutoksia. Kun aiemmin journalismin perustana nähtiin tiedonvälitys, lamavuosina taloudellisten lähtökohtien merkitys korostui. (Herkman 2009, 32). Kilpailun kiristyminen pakotti mediat osittain luopumaan ideologisista logiikoista ja siirtymään liiketaloudellisiin logiikkoihin. (Ojala & Uskali 2005, 124–125.) Tutkija Jaana Hujasen (2005, 273) mukaan mediabisneksen siirtymä näkyy suuntautumisena kohti asiakaslähtöistä toimintatapaa. Ideologia löysi kuitenkin uuden, pienemmän tilansa erikoistuneista journalistisista tuotteista (Ojala & Uskali 2005, 124–125). Ajan merkittävimpiä muutostrendejä olivat omistuksien keskittyminen ja yhteistyön lisääntyminen. Ideologinen muutos näkyi myös poliittisen kannan hylkäämisinä, jolloin suurin osa alueellisista markkinajohtajalehdistä oli luopunut poliittisesta sidonnaisuudesta ja jatkoi mediatoimintaa sitoutumattomista lähtökohdista. (Tommila & Salokangas 1998, 298–301.)

Sisällöllinen yhteistyö sanomalehdissä lisääntyi 1990-luvulla. Jo aikaisemmin mediatalot käyttivät STT:n uutispalvelua, mutta laman aikaan mediatalot tekivät esimerkiksi lehtien mukana jaettuja televisioliitteitä yhdessä. Tavoitteena oli säästää kuluissa ja saada samanmuotoinen materiaali kaikille halvalla. (Tommila & Salokangas 1998, 316.) Samaan aikaan sisällöllisen yhteistyön lisääntyessä mainostulot alkoivat laskea. Lama toimi sysäyksenä kehitykselle, jota verkon kehitys kiihdytti. Aikaisemmin sanomalehdet olivat toimineet alustana kuluttajan ja myyjän välillä. Verkko katkaisi tuon yhteyden. (Hopponen 2009, 15.) Markkinatalouden ideologia alkoi näkyä myös journalismissa esimerkiksi uutisen ja mainoksen rajan hämärtymisenä. Osa toimituksista joutuu ottamaan huomioon ilmoittajat juttujen teossa ja kriittisyyden tasossa. Kansainvälinen mediajätti CBS ei voinut esittää kriittistä ohjelmaa talviolympialaisten aattona olympialaisten sponsorista ja urheiluvaatevalmistajasta Nikestä. Suomessa vastaavanlaisen mittasuhteen journalismin suitsimista ei ole tullut esille. (Ojala & Uskali 2005, 141–142, 155.) Pienen paikkakunnan lehden on epäilemättä otettava huomioon alueen suurimmat mainostajat, sillä näiden maksamat eurot voivat olla lehden elinehto. Picardin (2011, 127) mukaan mitä enemmän mediatalot seuraavat ja mittaavat yleisöjensä demografia- ja psykografiatietoja sitä hajanaisemmiksi mediasisällöt ja -välineet käyvät. Lehden sisältöjen on seurattava maksavia yleisöjä ja tuotettava heidän kuluttamiaan sisältöjä.

Tommila & Salokangas (1998, 303–304) väittivät, että yksi sanomalehtien levikkeihin vaikuttanut tekijä on ollut yhteiskunnallinen luokkien murros. Sanomalehdet ovat olleet perinteinen keskiluokkaisuuden merkki ja tapa osoittaa kuulumista luokkaan. Keskiluokan rapautuessa televisiotarjonta ja muut sähköiset viestimet riittävät uutistarjonnan ja viihteen nälän ruokkimiseksi. (Tommila & Salokangas 1998, 303–304.) Tommilan ja Salokankaan ennustama yhteiskunnallisten luokkien murros ei näyttä kuitenkaan toteutuneen. Tällä hetkellä keskiluokka voi edelleen hyvin, vaikka sanomalehden tilaamisen kautta keskiluokkaisuutta ei enää näytetä. Kommentin voi liittää kirjan julkistamisen ajan vallitsevaan ilmapiiriin, missä sanomalehteä pidettiin korkeakulttuurina ja televisiota viihteellisen sisällön takia rapauttavana.

3.3 Median murros ja toimittajien työmarkkina-asema

Media-ala on vetänyt työntekijöitä puoleensa aina. Toimittajilla oli 1990-lukuun saakka lähes täystyöllisyys (Pakkanen 2011, 45). Vuosikymmenen tapahtumat muuttivat tämän.

Ensinnäkin, 1990-luvulla media-alan koulutuspaikkojen määrä kolminkertaistettiin, kun toisen asteen oppilaitoksiin ja uusiin ammattikorkeakouluihin lisättiin koulutuspaikkoja yliopistokoulutuksen lisäksi. Ammattikorkeakoulujärjestelmä luotiin 1990-luvun alussa, koska lukio ja korkeakoulutus kasvattivat suosiotaan (Öhman 2009). Lisäksi haluttiin työelämälähtöinen korkeakoulutusmalli. 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa ylioppilaita valmistui vuosi vuodelta enemmän, mutta koulutuspaikkoja yliopistoissa ei ollut tarjolla vastaavaa määrää. Koulutusjärjestelmä pyöritti vuosittain massiivista

hakuprosessia, jossa suuri määrä opiskelijoita haki opiskelupaikkoja yliopistosta vuosi toisensa jälkeen ja vain pieni osa hakijoista hyväksyttiin. Opistotasoinen koulutus ei enää riittänyt, koska samat opiskelijat hakivat edelleen opistokoulutuksesta valmistumisen jälkeenkin yliopistoihin vastavalmistuneiden ylioppilaiden ohella. (Öhman 2009.)

Toiseksi, lama näytti voimansa ja toi toimittajia työttömyyskortistoon. Sanomalehti Uusi Suomi meni konkurssiin vuosikymmenen alussa. Lehden kaatuminen toi yli 100 ammattilaista kortistoon. 1990-luvun laman aikaan toimittajien työttömyys nousi 8 %:iin. Samalla toimitukset alkoivat käyttää yhä enemmän freelancer-työtä. (Pakkanen 2011, 45–46.)

Kolmanneksi, mediayritykset muuttivat työvoimakäytäntöjään. Laman jälkeen freelancereita käytettiin edelleen yhtä paljon, vaikka taloudellista perustelua tälle ei enää ollut (Pakkanen 2011, 45–46). Sama tendenssi on nähtävissä maailmanlaajuisesti. Mark Deuze (2007, 3) siteeraa kirjassaan Joan Greenbaumia, jonka mukaan 1990-luku katkaisi linkin työn tekemisen ja turvallisen, vakituisen työn välillä. Greenbaumin kommentti viittaa ymmärtääkseni kansainväliseen trendiin käyttää freelancereita ja määräaikaista työvoimaa. Vakituisten työpaikkojen määrä on vähentynyt ja vakituisen työpaikan saaminen on vaikeutunut.

Media-alan koulutuspaikkoja on tarjolla edelleen noin 1 400 vuodessa. Toimitustyöstä eläköityvien työntekijöiden määrä on kuitenkin vain noin 200–250 henkilöä per vuosi. Media-ala työllistää välillisesti ja välittömästi arvioilta noin 24 000 henkilöä. (Esimerkiksi Lehtonen 2013, 13 ja myös Harpf 2014, 9.) Kaikkiaan työttömiä työnhakijoita media-alalla viime vuoden lopussa oli Työ- ja elinkeinoministeriön tilaston mukaan yli 3 000 henkilöä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Työvoiman ja työpaikkojen suuri epäsuhta markkinoilla kallistaa vaakaa työnantajan eduksi. Kun toimittajista on ylitarjontaa työmarkkinoilla, työnantaja voi sanella säännöt lähes yksipuolisesti. Ylitarjonta on Koljosen tutkimuksen mukaan johtanut esimerkiksi palkattomaan työharjoitteluun ja freelance-työn alennusmyyntiin (Koljonen 2013, 130–131).

3.3.1 Erilainen esimerkki

Toimittamisen kulut ovat noin neljännes sanomalehden kulurakenteesta. Toimittajat koputtelevat keskiluokan ovea palkkojensa suhteen muuhun väestöön verrattuna. Toimittajan palkka vaihtelee koulutuksen ja työvuosien mukaan 2 100 ja 3400 euron välillä (Journalistiliitto 2013b; SJL 2013b). Suomalaisen palkansaajan keskiansio on noin 3 200 euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2014b). Suomalainen elinkeinoelämä peräänkuuluttaa aika ajoin palkkajoustoa irtisanomisten välttämiseksi. Lehtipuolella tällainen kokeilu on jo tehty ja vielä pahimpaan lama-aikaan 1990-luvulla.

Vuonna 1992 Talouselämä-lehteä julkaiseva Talouselämä Oy ja Insinöörilehdet Oy fuusioituivat. Fuusion seurauksena Talouselämän toimittajat hyväksyivät 15 %:n palkanalennuksen, jotta toimittajat

välttyisivät irtisanomisilta fuusion tuomien päällekkäisyyksien takia. Fuusio rasittaa ostavan yrityksen tasetta jonkin aikaa. Talouselämän mallissa kaikki voittivat. Talouselämä-lehden kannattavuus alkoi pian fuusion jälkeen kohentua, toimittajia oli lehdessä runsaasti eikä journalistisessa suorituskyyvyssä näkynyt hankalana aikana notkahdusta. Palkkojenkaan reaaliarvo ei loppujen lopuksi toteutunut palkanalennussopimuksessa olleiden bonuspykälien takia. (Mikkonen 1998, 90.)

Talouselämä-lehden toimintatapa ei sellaisenaan voi tuoda nykypäivään, koska mediatilanteen tilanne on erilainen ja liiketoimintaympäristö on murroksessa. Tämän ajan säästötavoitteille ja irtisanomisille malli on kuitenkin virkistävää muistutus pehmeämpien keinojen olemassaolosta. Toisaalta palkkakulut ovat suuri menoerä yrityksessä ja monet mediatilat ovatkin päätyneet yt-neuvotteluihin viime vuosien aikana. Journalistisen materiaalin määrä, kanavien määrä ja yhteiskunta, joka ei koskaan lepää, ovat lisänneet tiedonvälitykselle asetettuja vaatimuksia. Koljosen (2013, 34) mukaan journalistista materiaalia tehdään yhä pienemmillä resursseilla yhä useammille alustoille.

3.4 Median murros ja liiketoiminnan rakenteelliset muutokset

Laman aikaan 1990-luvulla medialiiiketoiminnassa tapahtui rakenteellisia muutoksia. Suomi uudisti sähköistä viestintää koskevaa politiikkaansa Euroopan Unionin imussa, ja sen seurauksena Yleisradion monopoli lopullisesti murtui. Tähän saakka alueellisten valtakauslehtien kesken ei ollut juuri ollut mainosrahoista kilpailua. Kaupallisuus sai jalansijaa myös Suomessa ja uuden kilpailutilanteen myötä mainostajilla oli mistä valita. Samalla mainostajilta tulevat rahavirrat pirstaloituivat. (Esimerkiksi Herkman 2009, 32 ja Nieminen & Pantti 2012, 48 sekä Tommila & Salokangas 1998, 245.)

Lehdistön leipää leikkasi lisäksi valtion lehdistötuen pieneneminen lama-aikana. Suomalaisia sanomalehtiä on tuettu 1960-luvulta lähtien lehdistötuelle. Tukimuoto syntyi, kun 60-luvulla poliittisten puolueiden äänenkannattajalehtien lakkauttamiset herättivät debattia puolueissa. Puolueiden edustajat halusivat säilyttää Suomessa monipuolisen lehdistörakenteen ja varmistaa erilaisten äänien pääsyn julkisuuteen. Vuoteen 1992 asti puolueet jakoivat lehdistötuen, mutta laman saattelemana liikenneministeriö otti tuen hallintaansa ja supisti sitä asteittain. Kun huippuvuonna 1991 lehdistötuki oli 478 miljoonaa markkaa, niin vuonna 1995 summa oli enää 150 miljoonaa markkaa. Laman aikaan asiakkaat peruivat tilauksiaan ja mainostajat vähensivät panostaan erityisesti sanomalehtimainonnassa. Suomen lehdistön historiassa sanomalehtien tilaajamäärät ja bruttokansantuotteen kasvu ovat seuranneet toisiaan aina 1990-luvun lamaan asti. Laman jälkeisen nousukauden myötä trendit erityivät. (Ojala & Uskali 2005, 141; Grönlund & Toivonen 2006, 53; Tommila & Salokangas 1998, 248, 302 ja Keränen 1984, 33.)

Pekka Mervola (1998) näkee laman ja levikkien supistumisen vain pinnallisena syynä sanomalehtien ahdinkoon. Todellinen kilpailutilanteen muutos syntyi monen eri tekijän summana. Vielä 1980-luvulla television tai radion viihteellinen tarjonta ei ollut kummoista. 1990-luvulla viihteellisen sisällön ja televisiojournalismin määrä kasvoi, kun markkinoille tuli uusia toimijoita, kuten esimerkiksi televisiokanava Nelonen ja radiokanava NRJ. Nämä uudet kanavat vaativat myös uudenlaista toimituksellista työvoimaa. Samalla mainosmarkat jakautuivat uudella tavalla sanomalehtien ja televisiomainonnan kesken. (Mervola 1998.)

Mainosmarkat eivät olleet ainoa rahavirran muutos. Vielä 1980-luvun alussa maakuntalehden vuositulo maksoi noin puolet siitä, mitä tv-lupa maksoi. Seuraavalla vuosikymmenellä sanomalehden hinta ylitti tv-luvasta maksettavan määrän. Televisio lisäsi ohjelmatarjontaansa ja ohjelmien lähetystunteja, mutta sanomalehtien sisällöt eivät tarjonneet mitään uutta. (Mervola 1998.) Pietilä on samaa mieltä. 1990-luvulla televisiokanavat aloittivat aamu-tv-ohjelmia. Sanomalehtien näkökulmasta television aamuohjelmat nakersivat sanomalehtien juttuja, koska ohjelmissa kommentoitiin sanomalehtien juttuja ja uutisia, joita suurin osa katsojista ei vielä ollut ehtinyt edes lukea. Kotiin kannettu sanomalehti ei ollut aamulla enää tuore. Kehitys merkitsi mediataloille asiakaskunnan pirstaloitumista. Sitä kiihdytti ilmaisjakelulehtien ilmestyminen pääkaupunkiseudun joukkoliikenteeseen vuonna 1997. (Pietilä 2007, 192–194.) Uusien mediatuotteiden tulo markkinoille muutti kuluttajakäyttäytymistä. Television aamuohjelma voi olla päällä, samalla kun ruokakunta valmistautuu päivään. Televisio-ohjelmat eivät vaadi pysähtymistä ja keskittymistä toisin kuin sanomalehti.

Poliittiset päätökset lisäsivät mediayritysten ahdinkoa. Painettujen sanomalehtien arvonlisävero (jäljempänä alv) oli nolla prosenttia vielä vuonna 2010. Seuraavana vuonna sitä korotettiin 9 prosenttiin ja vuonna 2012 vero nostettiin 10 prosenttiin (Vero 2012). Helsingin Sanomien entisen päätoimittajan Mikael Pentikäisen (2013) mukaan alv:n periminen on syönyt noin tuhat työpaikkaa media-alalta ja se on myös aiheuttanut lehtikuolemia. Pelkkään digitaaliseen julkaisuun siirtyminen ei laskisi mediayritysten veroprosenttia. Ne mediayritykset, jotka toimivat pelkästään verkossa, maksavat enemmän veroa kuin painettuja journalistisia tuotteita tekevä mediayritys (Sirkkunen 2012, 87), koska digitaalisen lehden alv on 24 % (Vero 2012). Jos painettujen sanomalehtien verokanta nostettaisiin 24 prosenttiin, romahduttaisi se Itellan selvityksen mukaan painettujen sanomalehtien kysynnän (STT 2014a). Painettujen sanomalehtien levikkien lasku kiihtyi edelleen sen jälkeen, kun lehdille määrättiin arvonlisävero. Veron myötä lehtien levikkien pudotusvauhti kaksinkertaistui 3 prosentista 6 prosenttiin vuodessa. (STT 2014a.) Sanomalehtien arvonlisäveron seuraukset mediataloille aiheuttavat huolta koko Euroopassa. Jo nostetun arvonlisäveron laskemista pohditaan tällä hetkellä Euroopan unionissa. Esimerkiksi Ranska on jo laskenut digitaalisten lehtien veroa välittämättä EU:n kannasta. (Luotonen 2013.) Arvonlisävero ei kuitenkaan ole ainoa syy laskeviin levikkeihin. Itellan laskujen mukaan (STT

2014a) sanomalehtien tilaushintojen reaalkorotus on ollut noin 75 prosenttia vuoden 1990 tasoon verrattuna.

Myös valtio on kuitenkin huomannut mediatalojen hätähuudon. Suomessa on korkea lehdistöverotus ja lähes olematon lehdistötuki (Luukka 2014b). Liikenne- ja viestintäministeriön asettaman lehtiasiain neuvottelukunnan raportti ehdottaa tilanteeseen monia toimenpiteitä. Julkisessa keskustelussa on korostettu erilaisia tukimahdollisuuksia. Valtion tuki ei ole ainoa vastaus ongelmaan. Raportti kehottaa mediataloja kehittämään erityisesti digitaalisen puolen palveluja ja miettimään uudenlaista sisältöä mutta kannustaa myös laajemmin yritystenvälisen yhteistyön tekemiseen. (Jäppinen 2013.) Myös Yleisradion vaikutusta median murrokseen seurataan (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012, 6).

3.5 Median murroksen seuraukset toimituksissa

Median murroksella on ollut monenlaisia seurauksia toimituksille ja erilaisia alan kehityskulkuja on mahdollista liittää median murroksesta johtuviksi. Tähän työhön olen valinnut neljä mielestäni isoa muutosteemaa journalismin tekemiselle ja sitä kautta myös johtamiselle. Valintojeni taustana ovat niiden mediataloudelliset syyt, muuttuneet toimintatavat pohjaavat liiketoiminnan jatkuvuuden hakemiseen ja murroskehityksen pysäyttämiseen. Ensimmäinen teema liittyy ansaintalogiikan muutokseen ja jakeluverkon kallistumiseen. Toinen teema keskittyy työprosessiin sekä toimittajan että esimiehen kannalta, eli suunnittelun tärkeyden painottumiseen. Kolmas teema on asiakaslähtöisyyden kasvaminen toimitustyössä. Neljäntenä teemana on kansalaisjournalismin ja yleisön osallistuvuuden mukanaan tuomat muutokset toimituksissa.

3.5.1 Rahat loppuvat, mitä tehdään?

Jakelun kallistuminen ja samanaikaisesti laskeva mainosmyynti sekä tilaajamäärä ovat pakottaneet lehtitalot toimiin. Viimeisen kolmen vuoden aikana Suomessa noin parikymmentä, lähinnä paikallista sanomalehteä on harventanut ilmestymiskertojaan tai kertonut vastaavista aikeista. (Virranta 2013a.) Muitakin toimia on tehty. Verkossa tarjottavat lehdet ja uutiset ovat markkinoiden suurimmilla toimijoilla jo maksumuurien takana. Jakelualueen laitamilla olevat tilaajat eivät välttämättä saa kotiin enää painettua lehteä, vaan he saavat tilalle tabletin ja näköislehden verkossa. Tähän kehityskulkuun palaan tarkemmin osiossa 3.7. Toimittajia koskevat yhteistoimintaneuvottelut ovat tulleet mediayrityksiin jäädäkseen, myös Yleisradiossa (Yleisradio 2014).

Ansaintalogiikan kriisi ulottaa muutospaineet toimitusten työtapojen puolelle, jolloin säästöjä ja uusia toimintatapoja mietitään jokaisen työvaiheen kohdalla. Sisällöntuottajien osalta kehitys on johtanut työmäärän kasvuun ja työtahdin kiristykseen. Sisällöntuottajien mukaan kiire on osa toimitustyötä eikä kiireestä enää pääse eroon online-maailmassa. Kun työprosesseja tarkastellaan taloudelliselta kannalta

kriittisesti, päällekkäiset toiminnot ovat ensimmäisenä leikkurin alla. (Koljonen 2013, 62–64.) Toimitusten työtapojen muutoksiin on osasyllinen myös digitaalinen kehitys. Yritysten välinen yhteistyö ei onnistu ilman verkkoon pohjautuvia viestintäteknologioita. Kun yritykset hakevat synergiaetuja keskinäisellä toimituksellisella yhteistyöllä, kehityssuunta näkyy väistämättä ensimmäisenä toimitusten puolella (Sauri & Picard 2012, 60). Myös työprosesseja mietitään tehokkuuden kannalta uusiksi (Koljonen 2013, 63).

3.5.2 Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty?

Verkon myötä journalististen tuotteiden tarjonta on lisääntynyt, koska verkko on halpa ja helppo väline julkaista materiaalia. Verkko mahdollistaa asiakkaan näkökulmasta pääsyn erilaisien ja erityyppisten sisältöjen äärelle. Koska toimijoita on paljon, yritykset pyrkivät houkuttelemaan asiakkaat juuri heidän tuotteidensa pariin. Niinpä suunnittelulla on entistä suurempi painoarvo houkuttelevan journalistisen kuluttajatuotteen kehittämisessä ja toimitukset miettivät tarkasti, millaisilla tiedoilla, tarinoilla ja mielipiteillä erottaudutaan mediatalvasta ja vastataan yleisön erilaisiin tarpeisiin (Helle 2010, 176). Tuotteen julkaisun ajoitus vaikuttaa myös kannattavuuteen. Suunnitteluprosessiin kuuluvat lisäksi tuotteen arvioiminen ja jatkuva kehittäminen. (Koljonen 2013, 24.)

Toimitukset kuuntelevat lukijoiden palautetta herkällä korvalla ja seuraavat verkon klikkauksia. Toimituksellisesta organisaatiosta tulee Koljosen (2013, 24) mukaan ideologioissa yksi kokonaisuus, jossa hiotaan työprosessit parhaaseen teräänsä ja joka voi reagoida nopeasti ympäröivään maailmaan. Tulkintani mukaan Koljosen mainitsema ideologia viittaa juuri markkinaehtoisuuteen. Journalismin peruseetos yhteiskunnan neljäntenä valtiomahtina jää vähemmälle huomiolle, kun tärkeämpänä pidetään tuotteen myyntiä. Koljosen mukaan toimittajista halutaan monitaitoisia, monia kanavia osaavia asiakaspalvelijoita, joita toimituksen johto luotsaa eteenpäin kohti myyvää tuotetta (emt. 24–25). Monikanavaisuudella tarkoitetaan journalistista materiaalia, esimerkiksi uutista, jonka versio voidaan julkaista esimerkiksi radiossa ja verkossa, televisiossa ja verkossa, painetussa lehdessä ja lehden mobiiliversiossa. (Koljonen 2013, 24–29.) Eri kanavat vaativat lisäksi hieman erilaisen tulokulman aiheeseen, koska eri kanavia kuluttavat erilaiset asiakassegmentit. Lisääntynyt kanavamäärä lisää suunnittelun ja organisoinnin tarvetta edelleen.

Panu Uotilan (2013) mukaan onnistunut monimediajulkaisu ei tarkoita juttujen kopioimista eri julkaisukanaville sopiviksi tehokkuuden kasvattamisen nimissä. Monimediajournalismi käsittää sanomalehtijutun, verkkojutun, laadukkaiden videoesitysten tekoa visuaalisista aiheista ja sosiaalisen median käyttöä. Monimediajournalismi voi tuoda onnistuessaan mediataloon säästöjä toimituskuluissa. Säästöt syntyvät silloin nimenomaan toimitustyön prosessin alkupäässä eli suunnitteluvaiheessa. Monimediallinen journalismi vaatii latteata organisaatiota, jossa toimittajilla ei ole edessään armeijallista

esimiehiä. Yksi esimies olisi optimaalinen. (Uotila 2013.) Toimittajilta monimediajournalismi edellyttää teknologioiden osaamista, yhdistämistä ja erilaisten kanavien viestinnällisten rakenteiden ymmärtämistä.

Yhtenä toimituksellisen työn organisoinnin esimerkkinä voi pitää ennakoivaan taittoon siirtymistä.

Ennakoivassa taitossa toimittajat kirjoittavat juttunsa suoraan taitetuille sivupohjille. Toimintatapa säästää aikaa ja kuluja (Koljonen 2013 34–35.) vaikkakin rajoittaa lehden sivujen varioimista.

Mediatalojen sisällä suunnittelu näkyy tiukempuna toimitusten roolittamisena. Osaa aiheista ja asioista käsitellään maakuntalehdessä, osaa paikallislehdessä ja osaa kaupunkilehdessä. (Autio 2013.)

Toimituksen keskijohto on taho, joka koordinoi monikanavaiset jutut (Koljonen 2013, 33).

3.5.3 Kuningaskuluttajan klikkailut

Mediatalat ovat myyneet asiakkaitaan mainostajille könttänä kahden markkinan mallissa. Suuri on ollut kaunista ja valttia tässä myyntityössä. Jotta mediatalat voisivat myydä kuluttajia, heitä on pitänyt lokeroida. Yleisötutkimukset tarjoavat tietoa kulutustottumuksista, mieltymyksistä ja käyttäytymisestä markkinointiorganisaation ja journalismin käyttöön. Menestynyt mediayritys palvelee asiakkaitaan eli lukijoitaan näitä kiinnostavalla journalistisella tuotteella. Esimerkiksi RISC-monitorissa kuluttajista on mallinnettu arkkityyppejä. Asiakaskunnan haastava osio ovat alle 30-vuotiaat liikkuvat, identiteettejään nopeasti vaihtavat nomadit eli vaeltajat. He elävät sinkkuina ja lapsettomina. Hujasen mukaan nämä asiakkaat ovat potentiaalisimpia etääntymään aikaan ja paikkaan ankkuroituvasta uutisjournalismista. (Hujanen 2005, 273–275.) Verkon aikakaudella kahden markkinan malli on rapautumassa. Kuluttaja on aina ollut yksilö, jolla on dynaamisia, nopeastikin muuttuvia haluja. Digimaailmassa nämä halut ovat tulleet esille, ja se vaikuttaa myös mainosmarkkojen jakoon.

Vaikka digitaalisella aikakaudella on asiakkaista ja heidän kulutuskäyttäytymisestään saatavilla paljon tietoa, mediayhtiöt eivät kuitenkaan tiedä asiakkaidensa yksilöllisestä elämäntyylistä juuri mitään, ainakaan vielä. Yksilöllisyys näyttää olevan tämän päivän myyntivaltti, mitä teknologinen kehitys tukee. (Picard 2011, 125.) Tablettien avulla kuluttajat voivat yhdistellä mediatalojen tuottamia uutisia yhdeksi virraksi tietyn hakusanan alle. He voivat räätälöidä ja yhdistellä viihdettä, hyötytietoa ja vaikkapa säätietoja palvelemaan juuri omia yksilöllisiä mieltymyksiään. (Gershon 2013, 55.) Tällä hetkellä tiedetään, että tablettikäyttäjät hakevat päivityksiä sisältöihin muutamia kertoja päivässä, mutta käyttävät monien eri mediayritysten tuotteita. Älypuhelinikäyttäjät puolestaan kuluttavat yhtä tai kahta mediabrändiä mutta haluavat päivityksiä läpi vuorokauden. Suomalaiset kuluttajat valitsevat journalistisen tuotteen toistaiseksi teknologiselta pohjalta ja brändin pohjalta. Teknologinen tarkoittaa, että he haluavat pääsyn tuotteisiin mistä ja milloin tahansa. Lähes 60 % suomalaisista digitaalisista käyttäjistä aloittavat uutistarjonnan seuraamisen luotettavaksi kokemansa brändin sivuilta. Toinen kriteeri on journalismin koettu laaja tarjonta: uutisten ja muun materiaalin on oltava kattavaa. (Reuters Institute for the Study of Journalism 2014, 13–14.) Yhdessä perheessä on todennäköisesti yhtä monta

eri mieltymystä kuin on jäseniä. (Gershon 2013, 55.) Nämä uudet lisääntyvät ja moninaistuvat kulutusvaatimukset luovat mediayhtiöille paineita lisätä konseptointia ja tuottamista. (Picard 2011, 125.) Joka tapauksessa asiakkaiden klikkailuja verkon sisältöjen parissa seurataan mediayrityksissä herkeämättä. Saadun palautteen myötä yritykset pyrkivät tarjoamaan kiinnostavia journalistisia sisältöjä oikeaan aikaan ja myymään oikeanlaisia mainoksia. "Media vaeltaa asiakkaan perässä" (Pietilä 2007, 100).

Liiketoiminnan perusajatus on tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen asiakkaan tarpeisiin. Yritys, joka ei tuota tuotteita tai palveluita tarpeeseen, kuolee pois markkinoilta. (Picard 2011, 135.) Journalismin kentässä asiat eivät ole näin mustavalkoisia. Asiakkaat eivät välttämättä etukäteen tiedä, millaista journalismia he haluavat. Mediayhtiöt ja toimittajat saavat säännöllisesti kiitosta lukijoiltaan mielenkiintoisista artikkeleista, joita lukijat eivät tienneet haluavansa tai näkökulmasta, jota he eivät olisi ikinä tulleet ajatelleeksi. Sanomalehden sisällönjohtajalle tämä on lähes mahdoton tila, jossa pitää tasapainoilla riittävän bulkkisisällön kanssa ja tuottaa sellaisia sisältöjä, jotka miellyttävät ja pitävät yllä kuluttajan tyytyväistä suhdetta mediaan.

3.5.4 Kansalaisista journalisteja

Lukijat ja mediatalojen asiakkaat ovat verkon myötä laatumietoisempia ja myös tietävät asioista enemmän – jopa siinä määrin, että kansalaisistakin kaavaillaan journalisteja. Sanomalehtien päällikkötasoilla kansalaisjournalismista on kaavailtu laskevien levikkien pelastajaa ja kilpailuvalttia muihin mediayrityksiin nähden. Kansalaisjournalismi on kiistatta tärkeässä osassa sanomalehtien digitaalisessa kehityksessä ja osa tulevaisuutta. (Ahva 2010, 41.)

Kansalaisjournalismilla on monta määritelmää, joskin kaikki ovat hieman epätarkkoja. Termi kansalaisjournalismi on perua 1980-luvun Yhdysvalloista, jolloin journalistiset käytännöt herättivät närää yhteiskunnassa. Tässä työssä kansalaisjournalismi viittaa kansalaisten tekemään journalistisen näköiseen tai sen tehtävää toimittavaan, ilmaiseen sisältöön. Sisältö on julkaistu lehdessä tai verkossa sellaisenaan, tai ammattitoimittajan editoinnin jälkeen. Kansalaisjournalismin tyyli tai tavat eivät kuitenkaan haasta perinteistä journalismia. Harvalla kansalaisjournalistilla on mitään resursseja vahtia vallanpitäjiä. Roolissaan se pikemminkin täydentää perinteistä journalismia. (Ahva 2010, 55–56.)

Lähin ja kuuluisin esimerkki toimivasta yleisön uutistarvetta täydentävästä kansalaisjournalismista oli Kaakkois-Aasian tsunamin jälkeinen kaaostila. Viranomaiset eivät tajunneet katastrofin laajuutta, eivätkä he tiedottaneet tapahtumista. Suomalaiset saivat tietoa kuolleista ja eloonjääneistä omaisistaan Thaimaassa toimivan suomalaisen sukellusyrittäjän verkkosivujen kautta. Myös monet uutislähteet siteerasivat sukellusyrittäjien tietoja ainakin aluksi, ennen kuin viranomaistiedotus käynnistyi. (Ahva

2010, 42–44.) Kaakkois-Aasian luonnonkatastrofissa kokonaiskuvan välittäminen yleisölle jäi kuitenkin periteisen median tehtäväksi (Rahkonen 2005, 3).

Tällä hetkellä ilmaista, tai ainakin hyvin halpaa, lukijoiden tuottamaa sisältöä ovat lukijakuvat. Lehdissä nämä liittyvät enemmän visuaalisen journalismin alalle, kuten tapahtumakuviin, onnettomuuskuviin tai sääilmiöihin. Nämä ovat sisältöjä, joita toimittajien on lähes mahdotonta saada itse hankittua ilman sattumaa tai onnenkantamoista. Onnettomuuksien silminnäkijät tai erikoisten sääilmiöiden kohdalle sattuneet ohikulkijat voivat tuottaa satunnaista sisältöä sanomalehtiin kuvailemalla tilanteita, tai julkaisemalla videoita tai kuvia verkkosivustoilla. Urheilun puolella suosittu jatkoaika.com-sivusto nojaa vahvasti sivustoa lukevien kuluttajien jääkiekkoihmiöihin päivityksiin kiekkokaudella (Sirkkunen 2012, 84).

Rahkonen huomauttaa (2005, 6), että kansalaisjournalistien ja ammattilaisten väliin jää kuitenkin selkeä kuilu, joten kansalaisjournalismi ei voi korvata toimittajien ammattikuntaa täysin. Ammattitaitoiset journalistit eivät siirrä yleisölle tosiasioita sellaisenaan, vaan journalismi on aina toimitettua julkisuutta. Tiedonvälitykseen vaikuttavat tapahtumien lisäksi esimerkiksi ammatillinen osaaminen, toimittajan maailmankuva ja arvot, tiedostamattomat valinnat, lainsäädäntö, työnantajan politiikka, yleisön odotukset ja tiedotusvälineen toimintaympäristö. (Rahkonen 2005, 6–7.) Omasta mielenkiinnostaan ja omasta erikoisalueesta blogia pitävät kansalaisjournalistit voivat toimia lähteinä sekä juttuideoiden tai näkökulmien antajina toimittajille.

3.6 Päätoimittajan roolin muutos

Perinteisesti päätoimittaja on ollut lehden journalistisen linjan vetäjä ja vastuuhenkilö sekä toimitustyön ylin johtaja. Kaupallisuuden myötä päätoimittajan rooli on laajentunut myös taloudelliseen vastuuseen. (Antila 2008, 1–2.) Tämän hetken päätoimittajalla on neljän tasoista vastuuta. 1) Hän vastaa mediayhtiön johdolle asetettuihin liiketaloudellisiin tavoitteisiin pääsystä. 2) Hän on moraalisisessa vastuussa yleisölleen mediansa sisällöstä ja sen luotettavuudesta. 3) Hän on juridisesti vastuussa julkaisemastaan sisällöstä. Moraalinen ja juridinen vastuu sivuavat hieman toisiaan. Moraaliseen vastuuseen kuuluu, että päätoimittaja ei ohjeista alaisiaan esimerkiksi lainvastaisiin toimiin. (Tiilikka 2008: 94–95, 102–103.) 4) Hän on toimitustyön ylin johtaja.

Hanna Antila (2008, 1–2) määrittelee pro gradussaan päätoimittajan vaatimuksiksi hyvät journalistiset taidot, johtamistaidot, yhteiskunnalliset vaikuttamistaidot sekä tulostaloudellisen toimitusjohtajan taidot. Työntekijät odottavat johtavien toimittajien asettuvan kolmeen erilaiseen rooliin: heidän pitäisi olla organisaation hermokeskuksia, valvojia ja puheenjohtajia. Hermokeskus viittaa johtavan toimittajan tietoon organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toiminnasta. Valvojan roolissa päällikkötoimittaja

aktiivisesti kerää ja välittää tietoa. Puheenjohtajan roolissa päällikön odotetaan auttavan toimittajien välisessä kanssakäymisessä esimerkiksi johtamalla palaverieita. (Penttilä 2001, 14–15.) Päätoimittajan johtamiseen liittyviä sisäisiä sidosryhmiä havainnollistin luvussa 1, kohdassa 1.2.4. Omistuksen keskittymisen ja sanomalehtien ketjuuntumisen myötä päätoimittajat seuraavat tiiviisti muita lehtiä ja myös oman konserninsa tapahtumia. Samalla päätoimittajat vastaavat myös erilaisista yhteistuotantosivuista ja juttuvaihdon myötä lehteen tulleista jutuista. (Antila 2008, 27.)

Yhä useammassa lehdessä on viime vuosina yhdistetty päätoimittajan ja toimitusjohtajan tehtävät. Mallista näyttävät esimerkiksi Savon Sanomat ja Hämeen Sanomat. Pelkkää päätoimittajan titteliäkään kantavat eivät voi välttää taloudellista vastuuta. He yleensä laativat ainakin toimituksen budjetin ja seuraavat sen toteutumista. Talousvastuuta voidaan ajatella olevan lehden tasosta huolehtiminen, jotta tuote käy kaupaksi sekä lukijoille että ilmoittajille. Toimitusjohtajan roolin ottaneen päätoimittajan rikosoikeudellinen vastuu kasvaa. Toimitusjohtaja-päätoimittaja huolehtii yrityslakien noudattamisesta. Yhdistelmäroolissa talousvastuu on täysin roolin haltijalla. Osa toimitusjohtaja-päätoimittajista on pitänyt tästä toimintamallista, koska rahavirtojen ohjailu tapahtuu journalistisin perustein eikä budjetin osasia tarvitse välttämättä perustella omalle esimiehelle. (Antila 2008, 77–79.) Picard (2011, 72–90) laajentaa mediatalon johtajan vastuita hieman pidemmälle niin operatiivisella kuin suunnittelunkin osalla. Näitä teemoja ovat esimerkiksi käytettävissä oleva pääoma ja yrityksen kulut, kilpailijat, muut yhteiskunnalliset toimijat, yleisön halut ja vaatimukset, mainostajien halut ja vaatimukset, tuotteen tuottaminen, tuotteen tekeminen ja sen jakelu sekä mainos- ja markkinointikulut. (Picard 2011, 72–90.) Lisäksi johtajan tehtävänä on arvioida tulevaisuutta, pyrkiä varautumaan muutoksiin jo ennalta ja suunnitella uusia tuotteita.

Investoivat ja uutta kehittävät yritykset menestyvät. Historia on täynnä esimerkkejä sellaisista yrityksistä ja niiden johtajista, jotka lepäilevät eilisen menestyksen jälkimainingeissa. (Gershon 2013, 53.) Johtajan ja yrityksen kyky hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa informaatiota näyttäytyy johtajan ominaisuuksissa kriittisenä menestystekijänä (Sajasalo 2005, 56). Tällä hetkellä tuotteiden erikoistuminen ja yksittäisen tuotteen keräämien mainostulojen pieneneminen asettaa mediatalojen johdon vaikeaan asemaan, jota median murroksen muu kehitys vain lisää. Samanaikaisesti pitäisi säästää kuluissa, kehittää uusia, houkuttelevia tuotteita ja investoida. Päätoimittajan rooli eri sidosryhmien ristipaineissa ei ole helppo.

3.7 Sanomalehtien mahdollisia tulevaisuuden ansaintamalleja

Tällä hetkellä sanomalehtialaa liiketoimintana haastavat yhtä aikaa kallistuva, painetun tuotteen jakeluverkosto, painetun lehden vähenevät lukijamäärät ja laskevat mainostulot. Ilmoitusmyynti on ollut digitaalisuuden myötä jakautunut verkkosisällön ja painetun tuotteen kesken.

Digitaalinen alusta on uudenlainen tapa jakaa tuotetta. Digitaaliseen jakelualustaan siirtyminen edellyttää yrityksiltä investointeja ja kokonaan uusien tuotteiden kehittämistä. Osa asiakkaista käyttää digitaalisia palveluita sujuvasti, mutta eivät kaikki – osa lukijoista haluaa painetun sanomalehden kotiin kannettuna. Osa on taas tottunut verkon ilmaiseen malliin. Tälle kuluttajaryhmälle tuotteista maksaminen on uutta. Toisaalta etenkin nuoret lukijat ovat jo verkossa, ja he maksavat sisällöistä pikku hiljaa yhä enemmän. Yritysten kannalta verkon ansaintalogiikka ontuu. Vanha, painetun lehden ilmoitustulomalli olisi jotenkin korvattava verkossa uusilla ansaintamalleilla. Tällä hetkellä monet printtisanomalehtien entiset ilmoittajat tarjoavat tuotteensa ja palvelunsa suoraan kuluttajille verkon kautta.

Timo Ketonen tutkii tulevassa väitöskirjassaan eri maiden mediayhtiöiden strategioita median murroksen keskellä. Hän on jakanut mediayhtiöt nelikenttään valitun strategian perusteella (kts. kuvio 3.7.1).



Kuvio 3.7.1:⁴ Timo Ketosen hahmottelemat mediayhtiön strategiat (Sulopuisto 2013).

⁴ ©Timo Ketonen (2013). The 'MEDIANOMICS' of Business Model Innovation and Mobile Value Services. Kuvan alkuperäinen lähde: <http://timoketonen.blogspot.fi/>. Lupa käyttää kuvaa tässä pro gradussa saatu Ketoselta 14.10.2014.

Ensimmäiseen ryhmään, kuvion vasempaan alalaitaan kohtaan PRINT FOCUS + ePaper Ketonen on sijoittanut perinteiseen printtimalliin edelleen luottavat yritykset. Tässä ryhmässä on esimerkiksi suomalaisia paikallislehtiä. Tämän ryhmän kustantajilla on tuotteita myös digitaalisilla alustoilla, vaikka kuluttajalle nämä digitaaliset tuotteet eivät tuo juurikaan lisää arvoa. Yritykset saavat edelleen suurimman osan tuloista perinteisestä printistä. Toiseen ryhmään, kuvion vasempaan ylälaitaan kohtaan PRINT & CONSOLIDATE kuuluvat printin tehokkuusstrategian valinneet yritykset. Nämä yritykset haluavat pysyä vanhassa toimintamallissa niin kauan kuin mahdollista. Ryhmän mallissa tehokkuutta etsitään esimerkiksi yritysostojen kautta synergioilla, joten yksi yritys saattaa kustantaa esimerkiksi monia kymmeniä paikallislehtiä. Tässä ryhmässä yritysten on oltava hyvin tarkkoja kuluistaan ja tehokkaita, jotta yritystoiminta säilyy. Kolmannessa ryhmässä, joka on nimeltä DIGITAL TRANSFORMATION ja joka sijaitsee kuvion oikeassa alalaidassa, ovat digitaalisen muodonmuutoksen valinneet yritykset. Tässä strategiassa kannattavan printtilehden rinnalle on rakennettu uudenlaisia, maksullisia palveluita verkkoon. Näihin kuuluvat esimerkiksi hyvin suunnitellut ja hyvin toimivat matkaviestinsovellukset. Yritykset tässä ryhmässä eivät ole kuitenkaan unohtaneet printtiä, myös sitä puolta kehitetään jatkuvasti. Todennäköisesti tähän ryhmään kuuluvat yritykset ovat ottaneet myös maksumuurit käyttöön. Neljännessä mallissa, kuviossa oikealla ylhäällä kohdassa DIGITAL FIRST ovat digitaalisuuden uudet mahdollisuudet lähtökohdaksi asettaneet yritykset. Pääpaino on digitaalisilla, maksullisilla tuotteilla ja palveluilla. Nämä yritykset ovat investoineet vahvasti digitaalisten palveluiden suunnitteluun, mutta myös lukijadatan analytiikkaan. Yritykset tässä ryhmässä ovat globaaleja brändejä, joilla on lukijoita ympäri maailman. (Ketonen 2013, 26–27.)

Alle 30-vuotiaiden ikäryhmä on monelle medialle harmaita hiuksia aiheuttava asiakaskunta, joka on 1990-luvusta lähtien tilannut sanomalehtiä kotiin kannettuina yhä vähemmän. Digitaalinen journalistinen tuote vetoaa enemmän nuoriin. Heidän ei tarvitse opetella käyttämään digitaalisia tuotteita, koska tämä diginatiiveiksi kutsuttu ikäryhmä on kasvanut pienestä asti digitaalisten laitteiden ympäröimänä. Tällä hetkellä journalististen sisältöjen käyttö erilaisilla mobiililaitteilla on vahvassa kasvussa niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa (Reuters Institute for the Study of Journalism 2014, 9). Viime vuonna 14 % suomalaisista verkkokäyttäjistä maksoi journalistisesta sisällöstä verkossa (emt., 56). Maksajaryhmä ei kuitenkaan ollut nuorten käyttäjien ryhmä, vaikka se suhtautuikin asiaan ikäryhmistä myönteisimmin. Reuters Institute for the Study of Journalismin (emt.) tutkimuksen mukaan journalistisesta materiaalista verkossa maksaa yli 55-vuotias koulutettu mies, joka käyttää tablettia ja on kiinnostunut uutisista.

Yrityksen kannalta kehitys kohti digitaalisuutta on nähdäkseni välttämätöntä, jotta ansaintalogiikan ongelmat voidaan ratkoa. Samalla monipuolistuvat digitaaliset alustat vaativat yhä enemmän teknistä työvoimaa. Paine tulee jatkumaan, koska teknologia kehittyy koko ajan. Hopposen (2009, 24) mukaan

välitön tulevaisuus painetulle paperilehdelle Suomessa näyttää silti edelleen kohtuulliselta, koska yli 35-vuotiaiden ikäryhmä ja sitä vanhemmat tilaavat edelleen sanomalehdet kotiin. Edelleenkin monet ihmiset pitävät enemmän fyysisestä sanomalehdestä, koska sen saa helposti mukaan ja sitä voi lukea monissa eri paikoissa. Sen lukemiseen ei tarvita laitteita eikä välttämättä edes sähköä. (Hopponen 2009, 24.) Verkon ilmainen sisältö ja nopeus uutistuotannossa tuovat kuitenkin väistämättä muutoksia sanomalehdelle ja erityisesti sen ansaintalogiikalle. (Hopponen 2009, 24.)

Teknologian yksi ominaisuus on se, että paluuta vanhaan ei ole. (Gershon 2013, 53.) Digitaalisuus on jo muuttanut muidenkin kuluttajien kuin nuorten käyttäytymistä, joten lehtitalojen on seurattava perässä. Jakelukustannukset ovat neljännes sanomalehden kustantamisen kulupohjasta. Suhteelliset jakelukustannukset vain kasvavat levikin laskiessa. Mediatalojen arvoketjulaskelmissa jakelukustannukset ja tabletti liittyvät tulevaisuudessa tiiviisti yhteen. Lapissa ilmestyvän Lapin Kansan paino sijaitsee Rovaniemellä ja kaukaisimpaan jakeluosoitteeseen on matkaa noin 300 kilometriä. Jakeluun kuluu hyvällä kelillä noin 4 tuntia, huonolla kauemmin. Lapin Kansan printtiversio on saattanut saavuttaa jopa kolmanneksen lehteä tilaavista talouksista vasta illalla. Ei ihme, että osa tällä alueella asuneista ihmisistä ei ole halunnut tilata lehteä koskaan. He ovat ajatelleet, ettei lehti ole enää illalla tuore (Kauhala 2013). Lehden kustantaja Alma Media teki vuonna 2013 kokeilun, jossa se antoi jakelualueen reunamilla asuville ihmisille tablettitietokoneet. Tablettien jakaminen talouksiin tilauksen kylkiäisenä on mediatalolle paljon halvempaa kuin kalliin ja hitaan jakelujärjestelmän ylläpitäminen. Kuuden viikon kokeilun aikana osallistujien mediankäyttötottumukset muuttuivat, samoin päivärytmi. Aikaisemmin monet kokeiluun osallistuneista sanomalehtiä tilaamattomista henkilöistä oli vilkuillut päivän aikana uutisotsikoita verkosta. Tablettilehden myötä keskimääräinen digisanomalehden parissa vietetty aika oli noin puoli tuntia joka aamu. Osallistujien mielestä lehden sisältö ja sen saamisen nopeus olivat tärkeämpiä kuin lehden muoto. (Kauhala 2013.) Malli on saanut kokeilun jälkeen jalansijaa. Esimerkiksi Satakunnassa ilmestyvän Alma Median kustantaman Satakunnan Kansan levikkialueen rajoille on myös tarjottu tilaajille vain digilehteä ja tablettia ilmaisena kylkiäisenä.

Tablettimailmaan investoivat myös Hufvudstadsbladet ja Helsingin Sanomat. Tyydyttääkseen kuluttajien jatkuvan uutisvirran nälkää, Hufvudstadsbladet siirtyi digitaaliseen iltapainokseen HBL Kvälliin 21.1.2013 (HBL 2013). Helsingin Sanomat ilmoitti 28.8.2014 siirtyvänsä painoksessa kahden julkaisun malliin. Iltapäivällä lehti julkistaa iltapainoksen, joka on saatavilla ainoastaan digitaalisena. Digitaalinen iltapainos sisältää materiaalia myös netti-tv:n, HSTV:n puolelta. (Kauppinen 2014.) Yhdysvalloissa noin 100 mediataloa on vähentänyt paperilehtien ilmestymiskertoja 7 päivästä viikossa 3:een, mutta jatkaneet päivittäin digilehden tuottamista. Tendenssi on ollut näkyvissä vuodesta 2009 lähtien. Mediatalat ovat säästäneet painokuluissa ja samalla ohjanneet kuluttajia verkkoon. Verkon

suosion nousu on puolestaan muuttanut uutistoimituksen työskentelysykliä tunti- tai minuuttikohtaiseksi päiväkohtaisen sijasta. (Gershon 2013, 56.)

Oli median murros sitten kohdellut suomalaisia mediataloja kevyemmin tai raaemmin kuin ulkomaisia mediayhtiöitä, selvää on, että mediatalojen ansaintamalli fragmentoituu, koska tulevaisuudessa markkinointi personoituu. Tässä kehityskulussa mainostajat tavoittelevat suoraan kuluttajia verkon käyttäjätietojen kautta, mutta osa mainosrahavirroista ohjautuu edelleen sanomalehtien tai verkkolehtien kautta yrityksille. Sanomalehdillä on potentiaalia tutustua lukijoidensa elämään ja mieltymyksiin hyvinkin tarkasti, ja myydä ainakin osittain tätä dataa uusille verkkotoimijoille tai mainostajille. (Gershon 2013, 49.) Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että myös kuluttajasegmentit pilkkoutuvat yhä pienempiin osiin. Kanavien määrä nousee ja kuluttajien yksilölliset tottumukset tulevat esiin. Jotta mediayhtiöt voisivat houkutella kuluttajia omien tuotteidensa luo, vaatii se vahvaa brändiä eri kanavissa. Brändi luo suhteen asiakkaan ja tuotteen tai yrityksen välille. Kahden markkinan malli ei enää toimi, se korvautuu pienempien tulovirtojen kautta. (Lehtisaari et al. 2012, 18.)

Hopponen (2009, 19) vertaa artikkelissaan sanomalehtiä ja mainosrahoitteista televisiokanavaa keskenään. Hänen mukaansa laadukasta ja kuluttajille ilmaista sisältöä on mahdollista tehdä kannattavasti. Olen hieman eri mieltä. Kuluttaja katsoo noin 3 tuntia televisiota päivässä. Suosituin ohjelma on YLE Uutiset, mutta kolmeen tuntiin mahtuu paljon muutakin kuin vain asiaohjelmia, uutisia ja ajankohtaista politiikasta. Suosituimmat kanavat ovat mainosrahoitteiset MTV3 ja Nelonen. (Finnpanel 2013.) Sanomalehdissä viihteen osuus sisällöstä on perinteisesti ollut pienempi kuin mainosrahoitteisessa televisiossa. Näin ollen tuotteet eivät mielestäni ole vertailukelpoisia. Hopponen lisää (2009, 19), että tällä hetkellä sanomalehdet ovat vain siirtäneet tuotteensa verkkoon miettimättä sen kummemmin sisällön laatua tai kiinnostavuutta. Sanomalehtien verkkopotentialista suurin osa on vielä hyödyntämättä. Selvää on, että kerran päivässä tai harvemmin ilmestyvä paperinen lehti ei elä uutisvälityksestä. Yksi looginen kehityslinja on kohti taustoittavaa, syventävää ja tulevaisuutta ennakoivaa journalismia. Keskinertainen sanomalehdissä tarjottu viihde ei kuluttajille riitä, sitä saa verkosta ilmaiseksi. Sanomalehti voi käsitellä myös sellaisia kuluttajien elämänalueita, joille sanomalehti on välineenä luontevampi asioiden käsittelyalusta kuin verkko. (Hopponen 2009, 24.) Edellä mainitusta Hopponen (emt.) ehdottaa esimerkiksi kirjallisuuden esittelyn, taidetapahtumat ja tieteen tulokset. Ymmärrän Hopponen viittauksen siten, että lukija voi kaivata edellä mainittuja juttuja nimenomaan paperisena versiona, jolloin hän voi lukea artikkeleja haluamassaan paikassa rauhassa ja hän voi syventyä aiheeseen.

Uusitalon (2009, 4) mukaan sanomalehtien verkkosivustojen mainostajat ovat digiaikakaudella edelleen muut yritykset. Mediatalot voivat periä mainosrahaa yrityksiltä, jotka etsivät kontakteja asiakkaisiin. Varsinkin uutismateriaali tuo satoja tuhansia kävijöitä päivittäin suurimpien mediatalojen

verkkosivustoille. Tässä kuluttajamassassa on potentiaalia houkutella mainostajia. Samalla sanomalehtiyritysten verkkosivut voivat toimia vaihtoehtona kalliille ja rajatuille, globaaleille hakukoneille. Paikallisilla sanomalehtien kustantajilla on myös oma elintilansa verkkomailmassa. Paikallisen palveluntuottajan tai yrittäjän kannattaa valita paikallisen sanomalehden verkkosivusto mainospaikalleen valtakunnallisen sanomalehden tai hakukoneen sijasta. (Uusitalo 2009, 4.)

Verkkojulkaisu on tärkeä osa paikallista sanomalehteä, erityisesti, koska moni paikallislehti on harventanut ilmestymiskertojaan viime vuosien aikana tasapainottaakseen nousevia toimittamisen kuluja. Karsimisen jälkeen paikallislehden profiili on saattanut muuttua yleislehdestä enemmän kaupunkilehden suuntaan. Mainostajille paikallisten sanomalehtien harvenevat ilmestymiskerrat eivät yleensä ole ylivoimainen asia. He operoivat markkinoiden säännöillä ja ymmärtävät tilanteen. Lukijat eivät välttämättä ole yhtä ymmärtäviäisiä. Alma Media kysyi paikallislehtiensä lukijoilta tuntemuksia ilmestymiskertojen vähenemisestä etukäteen. Lukijat vastustivat asiaa yksimielisesti. Alma Median paikallislehtiosasto ei kuitenkaan kuunnellut lukijoita, vaan harvensi osan paikallislehden ilmestymistä. Jälkikäteen suurin osa lukijoista on kiittänyt muutoksista, mutta osa äänestää peruuttamalla tilauksensa muutoksen yhteydessä. Tosin peruuttajistakin osa palaa ajan myötä tilaajiksi. Vaikeinta ilmestymistiheyden muutoksessa on muutoksen kokeneiden lehtitalojen mukaan tuotteen hinnoittelu. (Virranta 2013a.) Myös Hopponen (2009, 17) ehdottaa ratkaisuksi paikallista, käyttäjäprofiiliin keskitettyä mainostamista. Mitä tarkemmin verkkolehden kustantaja pystyy seulomaan kohderyhmän sitä suurempia kontaktihintoja kustantaja voi periä mainostajilta.

Tendenssi näyttää tulevaisuudessa siltä, että kaupallisten sanomalehtien tuottaman ilmaisen sisällön määrä verkossa vähenee nykyisestä. Yksi malli sanomalehdille on kombinaatiomaksu. Se kattaa maksun painetusta tuotteesta ja verkkotuotteesta. Kuluttajalle myydään printtilehti pakollisena ja verkkolehti pääsyä mediatalon muihin verkkopalveluihin. Tilausmaksun sijasta voidaan tällaisissa tilanteissa puhua mediamaksusta. Samanlainen tilanne on jo tieteellisten aikakauslehtien puolella. Osa tieteellisistä lehdistä on jo edennyt seuraavaan vaiheeseen, jossa lehti ilmestyy pelkästään verkkojulkaisuna. (Uusitalo 2009, 5.) Hopponen mielestä (2009, 18) tämän mallin haaste on riittävän asiakaspohjan houkuttelevuus. Kombinaatiomaksuisen tuotteen tarjonnan pitää reilusti ylittää ilmaisen journalistisen materiaalin, esimerkiksi Yleisradion tarjonnan houkuttavuus.

Verkko mahdollistaa myös erikoisyleisöille tarkoitettua sisältöä. Näitä premium- tai niche-sisältöjä voidaan esittää mediatalojen verkkosivustoilla ja kerätä kuluttajilta pieniä maksuja erikoissisällöistä. Tällaisia erikoissisältöjä voivat olla esimerkiksi urheiluohjelmat, yksittäiset tv-sarjat tai harrasteohjelmat, jotka kohdistuvat alan harrastajiin ympäri maailman. Yrittäjille mediatalot voivat tarjota perinteisen liiketoimintamallin ulkopuolisia palveluita eli arvoketjupalveluita, kuten esimerkiksi informaation

käsittelyä tai muokkaamista helpottavia työkaluja. Potentiaalisia asiakkaita näille palveluille ovat esimerkiksi kiinteistönvälittäjät tai autokauppiaat. (Hopponen 2009, 18.)

Taloudellinen tilanne pakottaa sanomalehtiä journalistiseen yhteistyöhön ja tiivistämään toimitustyötä. Silti Suomessa on alueita, joissa kaupallisesti kannattavaa mediatoimintaa on vaikea tehdä.

Tulevaisuudessa Yleisradio voisi käydä tukkukauppaa uutissisällöllään tällaisilla alueilla, jolloin paikallistasolla resursseja vapautuisi uudenlaisen sisällön kehittämiseen ja tuottamiseen. (Hopponen 2009, 20.) Journalismin kannalta välitön uhka edellä mainitulle mallille on uutistuotannon kapealaistuminen. Verkkoliiketoiminta saattaa houkutella mediataloja kumppanuuksiin yli toimialarajojen, koska digitalisaation aiheuttamia muutoksia ei yksikään mediatalo voi yksin hallita tai ohjata. Uusia yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi teleoperaattorit tai kaupan toimijat. (Hopponen 2009, 23.) Suomen sanomalehtien historian aikana Suomesta ei ole viety journalistisia tuotteita maailmalle. Uusitalo maalailee suomalaisesta journalismista jopa vientituotetta. Aiheita voisivat olla esimerkiksi pohjoinen luonto, arktisen alueen luonnonilmiöt, Pohjois-Euroopan kirjallisuuden ja taiteen esittely tai vaikkapa Venäjän talousjournalismi. (2009, 7–8)

3.7.1 Digitaalisen mediatuotteen taloudellinen näkökulma

Digitaalisella mediatuotteella on potentiaalia pelastaa media-alan talous, vaikka digitaalisuuden yhtälön kaikkia muuttujia ei ole vielä ratkottu. Robert G. Picard (2011, 86–87) esittää laskelmissaan Return on Sales (ROS) -prosentilla kuinka paljon kannattavampi verkkolehti on fyysiseen lehteen verrattuna. ROS mittaa, kuinka monta prosenttia myynnin rahayksiköstä on voittoa. Picard saa laskelmissaan 38 000 levikkisen fyysisen sanomalehden ROS-prosentiksi 12,6 ja saman lehden digitaalisen version ROS-prosentiksi 39. Laskelma olettaa, että mainosmäärät ja tilaajamäärät pysyvät sanomalehtiesimerkillä samoina printistä verkkoon siirryttäessä, kun painokulut ja jakelukulut jäävät pois. Picard myöntää, että todellisessa elämässä kuluttajat ja mainostaja reagoisivat verkkoversioon eikä näin ruusunpunainen laskelma ole realistinen. (Picard 2011, 86–87.) Suuri kysymys mediataloille on se, miten säilyttää lukijat, kun toiminta siirtyy verkkoon. Tässä ovat onnistuneet ainakin Ilta-Sanomat, Helsingin Sanomat ja Iltalehti. Edellä mainitut julkaisut houkuttavat noin 60 % kaikista suomalaisista verkon käyttäjistä sivustoilleen (Sirkkunen 2012, 83).

Tällä hetkellä digilehden jakelukustannukset ovat lähes nolla, koska kuluttaja maksaa pääosin sen alustan, jolla hän tuotetta kuluttaa. Digitaalisen tuotteen alv on kuitenkin Suomessa tällä hetkellä 24 % (Luukka 2014b). Digitaalisen tuotteen selkeät edut ovat mahdollisuus päivittää tuotetta niin monta kertaa päivässä kuin haluaa, päivityksen näkyvyys viiveettä kuluttajalle ja kuluttajakäyttäytymisen seuraamisen helppous (Nieminen & Pantti 2012, 71–74). Myös palkkakuluissa voi säästää, kun sama työntekijä pystyy tuottamaan materiaalia moneen eri välineeseen samanaikaisesti. Mainostajat lienevät hyvinkin riemuissaan edellä mainitun lisäksi myös siitä, että digitaalisten alustojen kautta mainontaa voi

kohdistaa suoraan yksittäiselle kuluttajalle demografisten tietojen, kuten iän, sukupuolen, asuinpaikan tai ammatti- ja koulutustietojen sekä psykografisten tietojen eli elämäntyyli-, sosiaaliluokka- tai persoonallisuustietojen kautta. Digitaalinen ympäristö tuo myös arkiston mediakuluttajien saataville. (Stenvall-Virtanen 2006, 28–42; Grönlund & Toivonen 2006, 75.) Digitaaliseen markkinointiviestintään kulutettiin Suomessa vuonna 2011 euroja 3 385 miljardia (TSN Gallup 2012a). Yritykset käyttivät eniten rahaa radiomainoksiin, televisiomainoksiin ja verkkomainontaan. Mainonta on tietenkin järkevää kohdistaa sinne, missä asiakkaat ovat. Kuluttajat ovat jo verkkokaupoissa. Vuonna 2011 suomalaiset kuluttajat ostivat tuotteita ja hyödykkeitä verkkokauppojen kautta 10 miljardin edestä (TSN Gallup 2012b). Verkkokauppojen selkeä etu kuluttajien kannalta ovat hintojen ja palveluiden vertailtavuus sekä nopea lisätiedon hankkiminen.

Vaikka markkinointiviestintä on löytänyt digitaalisen alustan, mediatalojen kannalta vielä tuntematon muuttuja on mainonnan kehittyminen verkossa. Selvää on kuitenkin, että mainos verkossa on perinteistä sanomalehtimainosta halvempi (Sauri & Picard 2012, 51). Kuluttajateoriat mallintavat asiakkaiden ostopäätösten tapahtumista. Verkkoaikakaudella perinteiset kuluttajateoriat eivät välttämättä enää päde, eivätkä uudet teoriat ole vielä vakiintuneita. Tällä hetkellä näyttää siltä, että kuluttajat hakevat itse verkosta valmiiksi miettimäänsä palveluita ja tavaroita, joista heillä on joko omakohtaista kokemusta tai vertaiskokemusta. Jossain määrin kuluttajat omaksuvat mainonnan tehtävän itselleen vertaiskokemusten myötä eli hoitamalla verkossa perinteisesti markkinoinnille kuuluneita tehtäviä: he arvioivat tuotteita tai palveluita ja kirjoittavat julkisia päivityksiä kokemuksistaan. Mainostajat puolestaan voivat verkossa panostaa muistutusmainontaan tai linkittää mainoksista omille verkkosivuilleen. Mielikuvien tai asenteiden muokkauksessa verkkomainonta toimii kuitenkin vielä huonosti. Perinteisesti sanomalehdissä ilmoitetut myytävät asunnot ja avoimet työpaikat ovat siirtyneet verkkoon lähes täysin. Mediatalot eivät ole kuitenkaan tässä olleet voittajia, elleivät sitten satu omistamaan kyseistä palvelua. Kuluttajat ovat oppineet löytämään asuntoilmoitusten ja työpaikkailmoitusten omat sivustot. Lisääntynyt kilpailu verkossa on laskenut mainostamisesta saatavia tuloja. Lisäksi mainoskakkua ovat murentaneet mainosbudjetit. Etenkään pienten, paikallisten yritysten mainosbudjetit eivät voi kasvaa rajattomasti. (Uusitalo 2009, 3–4.) Tällä hetkellä digitaalisista, suomalaisten yritysten mainosbudjeteista noin puolet rohmuaavat kansainväliset mediajätit Facebook ja Google. (TNS Gallup 2013b.)

Kun digitaalisia uutispalveluita lähdettiin kehittämään, kaikki journalistinen materiaali ja tieto tuotiin ilmaiseksi verkkoon. Kustantajat ajattelivat, että sanomalehtien ansaintalogiikka on mahdollista siirtää sellaisenaan verkkomaailmaan. Verkon vakiinnuttua kustantajat ovat kyseenalaistaneet palkkatyönä tehdyn journalistisen materiaalin jakamisen ilmaiseksi. Suomen mediakenttä on pieni ja joustava, jolloin yhden toimijan ratkaisut heijastuvat herkästi markkinoiden muihin toimijoihin (Picard 2011, 76). Kun Helsingin Sanomat siirsi verkkomateriaalinsa maksumuurin taakse, seurasi Aamulehti pian perässä.

Myös osa aikakauslehdistä on siirtynyt maksumuurin taakse. Suomen Kuvalehti näyttää artikkeleistaan vain alun, loppu artikkelista on luettavissa kuukausimaksulla. Taloudellisesta näkökulmasta mediatalojen yhtenäinen linja on järkevä ratkaisu. Asiakkaat eivät voi siirtyä näennäisesti ilmaisen journalistisen materiaalin perässä muiden mediatalojen sivustoille. Hopposen (2009, 22) mukaan verkkopalveluiden kehittäminen vaatii enemmän liiketoiminnallisia riskejä kuin perinteisen painetun lehden kehittäminen. Tuotteiden elinkaaret ovat lyhempiä ja epäonnistumiset tiheämmässä, koska valmiit viitekehukset puuttuvat tai ovat vasta muotoutumassa. Esimerkiksi Hufvudstadsbladet (HBL 2014) ilmoitti sulkevansa osan digitaalisesta lehdestään. HBL+ ehti olla olemassa puolitoista vuotta. Kustantaja perustelee tuotteiden lanseerauksia ja lopetuksia uusien "koukkujen" heittämisellä. Koska kukaan ei osaa tarkalleen aavistaa millainen konsepti ja tuote toimivat, erilaisia kokeiluja on tehtävä (Lähtenmäki 2014.)

Tällä hetkellä median murroksessa tilanne näyttäisi olevan joltain osin taitekohdassa. Esimerkiksi Alma Median vuoden 2014 toisen neljänneksen osavuositarkastuksen mukaan verkkomainonnan myynnin kasvu ylitti painetun median myynnin laskun selvästi. Printtimainostulot vähenivät noin miljoonalla eurolla, mutta verkon mainostulot kasvoivat kahdella miljoonalla eurolla. Vaikka sisältömyynnin osuus digipuolella kasvoi 71 %, ovat euromääräiset luvut vielä niin pieniä, että digipuolen kasvu ei riitä vielä kattamaan sisältöpuolen laskun euromääriä. (Alma Media 2014c.)

4 Aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa käyn läpi aineiston ja sen hankinnan. Keräsin aineistoni teemahaastattelun menetelmällä. Esittelen teemahaastattelua metodina, perustelen metodivalintani ja kerron omista kokemuksistani. Samalla luku 4 johdattaa tutkielman empiiriseen osioon.

4.1 Aineisto

Valitsin teemahaastatteluihini haastateltaviksi hyvin erilaisien ja erilaisissa markkinatilanteissa olevien sanomalehtien johtajia. Sanomalehtiä oli 5. Jokainen lehti edustaa murroksen eri kohtaa. 1) Ilta-Sanomien edustaa lehteä, joka on murroksesta huolimatta taloudellisesti hyvin toimeen tuleva lehti. 2) Maakuntalehti Pohjalainen on taloudellisesti stabiili lehti, joka ei ole muuttanut toimintaansa murroksen takia. 3) Erikoisyleisöjä tavoitteleva Maaseudun Tulevaisuus edustaa lehteä, joka on murroksen takia tehnyt muutoksia toimintaansa mutta tulee hyvin toimeen. 4) Suomen toiseksi laajalevikkisin seitsemäpäiväinen sanomalehti Aamulehti edustaa lehteä, joka on murroksen takia uusintuotteitaan estääkseen levikin laskua ja ilmoitustulojen laskua. 5) Ruotsinkielinen sanomalehti Hufvudstadsbladet (jäljempänä HBL) edustaa lehteä, joka murroksen takia kamppailee olemassa olostaan. Yrityksistäni huolimatta Helsingin Sanomat ei osallistunut tutkimukseen. Alustavan myöntävän vastauksen jälkeen en saanut lehdestä enää vastausta.

Jokaisesta lehdestä haastateltavia oli yksi, joko päätoimittaja, toimituspäällikkö tai uutispäällikkö. Haastateltavista 2 oli päätoimittajia, 2 toimituspäällikköä ja 1 uutispäällikkö. Sanomalehden koosta riippuu, miten paljon henkilöstöä yrityksessä on ja millaisilla titeleillä heillä on. Myös päällikötason henkilöillä voi olla taloudellista vastuuta johtamisvastuun lisäksi. En halunnut haastatella mediayhtiöiden toimitusjohtajia, koska heiltä puuttuu journalistinen osaaminen. Pyysin haastatella mediayhtiöistä ylintä journalistista johtoa ja samalla myös sellaista henkilöä jokaisesta lehdestä, jolla on kokemusta median murroksesta 1990-luvusta lähtien. Kaikki haastatellut ovat toimineet toimittajina jossain uransa vaiheessa. Rajauksena toimi siis johtajan pitkä kokemus alalla, kokemus murroksen alusta 1990-luvulta ja samalla journalistinen ymmärrys. Näin ollen haastateltavat voivat osaltaan tuoda oman näkemyksensä ja kokemuksensa murroksesta esiin haastattelussa. He myös voivat kommentoida alan kehitystä pidemmällä aikavälillä, jokainen tietenkin omasta perspektiivistään.

Valituista lehdistä kaksi ilmestyy vielä broadsheet-koossa, Maaseudun Tulevaisuus ja Pohjalainen. Tabloidi on mielletty lukijaystävälliseksi ja broadsheet-koko taas mainostajille mieleiseksi. Mäkinen ja Reunanen mukaan tabloidi saattaa kuitenkin lukijoiden mielikuvissa liittyä kevyeen ja sensaatiohakuiseen sisältöön (Mäkinen & Reunanen 2013, 5–10). Kustantajan kannalta tabloidikoko tuo etua mainosten suhteen. Samankokoisesta mainoksesta voi teoriassa periä korkeamman hinnan tabloidissa, koska

mainoksen huomioarvo tabloidikoossa on parempi. Journalistisesti tabloidikokoinen sanomalehti on erilainen tyyllilajiltaan, koska taiton perusyksiköksi tulee aukeama. (emt. 2013, 5–10.) Tabloidikokoinen sanomalehti on helpompi julkaista tablettitietokoneille sopivana verkossa (Lehtisaari et al. 2012, 18). Juttujen merkkimäärät muuttuvat ja kuvien merkitys kasvaa tabloidiin siirryttäessä (Törnudd 2009).

Esittelen seuraavaksi lyhyesti jokaisen lehden markkinatilanteen, kerron levikkikehityksestä ja mahdollisista lehden tekemistä sopeuttamistoimista. Varsinaisia lehtikohtaisia kannattavuuslukuja pörssiin listatut mediayritykset eivät raportoi. En ole kertonut konsernikohtaisia lukuja, koska ne koostuvat monista eri toiminnoista eivätkä siten viittaa pelkästään tässä tutkimuksessa aineistona käytettyihin sanomalehtiin. Myöskään Maaseudun Tulevaisuudesta ei ole saatavilla lehtikohtaisia lukuja.

Aamulehti on osa Alma Media Oyj:n konsernia. Lehti on Suomen toiseksi laajalevikkisin seitsemäpäiväinen sanomalehti, lehti ilmestyy Pirkanmaalla. Vuonna 2013 levikki oli 114 231 ja kokonaistavoittavuus 477 000. Kokonaistavoittavuuteen kuuluvat painetun lehden ja sen kaikkien digitaalisten versioiden yhdessä tavoittamat henkilöt viikon aikana. Levikki on pysynyt suhteellisen samansuuruisena 2000-luvulla, välillä jopa noussut, aina vuoteen 2010 asti. Esimerkiksi vuonna 2003 levikki oli 136 331 ja vuonna 2008 levikki oli 139 130. Sen jälkeen levikki on laskenut yhteensä noin 18 %. Osaksi lehden levikkikehitykseen vaikuttaa Pirkanmaan huono taloustilanne. Vastatakseen muuttuneeseen markkinatilanteeseen Alman Aluemia aloitti muun muassa Aamulehteä koskeneet yt-neuvottelut vuonna 2012. Neuvotteluiden seurauksena henkilöstön määrää päädyttiin vähentämään. Levikkilaskua estääkseen Aamulehti uudisti lehteään ja siirtyi samalla broadsheet-muodosta tabloidiin huhtikuussa 2014. Keväällä toimitushenkilöstö yt-neuvotteli jälleen, mutta säästötoimiksi riittävät lomautukset. Lehti panostaa tulevaisuudessa esimerkiksi verkon videouutisiin, vaikka netti-tv:stä yhtiö ei halua puhua. Aamulehti panostaa voimakkaasti digipuoleen myös tulevaisuudessa; Aamulehti oli ensimmäinen maailmassa, joka julkaisi mobiiliuutispalvelun. (Alma Media 2014b; MediaAuditFinland 2014; Kankkunen & Österlund 2012, 43.) Aamulehti on mukana 7 kustantajan Lännen Media -yhteisyrityksessä. Aamulehti edustaa tässä tutkimuksessa sanomalehteä, joka on reagoinut median murrokseen uudistamalla tuotteita.

Hufvudstadsbladet (HBL) on Suomen laajalevikkisin ruotsinkielinen seitsemäpäiväinen sanomalehti ja kakkoslehti pääkaupunkiseudulla. Vuoden 2013 levikki oli 40 709 ja kokonaistavoittavuus 137 000. Vuodesta 2003 vuoteen 2008 lehden levikki oli hienoisessa nousussa, mutta vuoden 2008 jälkeen levikki on laskenut vuoden 2003 tasosta yhteensä 19 %. HBL siirtyi tabloidikokoon jo vuonna 2004. Tällä hetkellä HBL kamppailee kannattavuutensa kanssa. Kustantaja KSF Media on päätenyt moniin perättäisiin säästökampanjoihin. Vuonna 2013 lehteä julkaiseva KSF Media yhdisti lehtensä saman vastaavan kustantajan alle. Yksi kustantaja helpottaa eri lehtien sisältöyhteistyön koordinoimista. HBL:n päätoimittaja Jens Berg on myös KSF:n varatoimitusjohtaja. Tämän muutoksen jälkeen yksi henkilö on

vastuussa lehdestä taloudellisesti ja sisällöllisesti. Syksyn 2014 uusi säästöohjelma tähtää 48 henkilötövuoden vähentämiseen, joista 30 kohdistuu sisällöntuottajiin. (Skogberg 2014; MediaAuditFinland 2014; Virranta 2013b.) HBL on keskisuuri mediayritys, joka hakee ansaintalogiikkaansa uudessa markkinatilanteessa. Yritys vastaa median murrokseen monella rintamalla: säästämällä, uudelleenorganisoidulla toimitusta ja muita tiimejä, kehittämällä tuotettaan sekä kehittämällä uusia ansaintalogiikoita.

Maaseudun Tulevaisuus on kolme kertaa viikossa ilmestyvä maaseutuyleisöjä tavoitteleva erikoissanomalehti. Viime vuoden levikki oli 80 745 ja kokonaistavoittavuus 346 000. Vuosien 2003–2013 aikana lehden levikki on laskenut vain vähän, noin 5 %. Lehti on palkannut viimeisten vuosien aikana lisää toimittajia, eikä lehti ole kärsinyt ilmoittajien kadosta samalla tavalla kuin muut valtakunnalliset lehdet. Mainonnan strategia kulutustavaroissa on muuttunut huomattavasti kaupan murroksen ja digitaalisuuden kautta. Maaseudun Tulevaisuus ei ole lehtenä kärsinyt tästä, koska lehdessä kulutustavaroiden mainonta on ollut varsin pientä, eikä murros ole yltänyt investointihyödykkeisiin samalla tavalla. Poikkeuksena voi kuitenkin mainita esimerkiksi autokaupan, jonka mainostamisen hidastuminen ja jopa ajoittainen pysähtyminen taantuman seurauksena on suoraan vaikuttanut yrityksen tulokseen. Maaseudun Tulevaisuutta kustantaa Viestilehdet Oy. Lehti ilmestyy tällä hetkellä broadsheet-koossa, vaikka se alun perin lanseerattiin tabloidina. Kustantajayrityksen hallitus miettii kokemuutosta. Maaseudun Tulevaisuudella on selkeä konsepti ja kohderyhmä. (Viestilehdet 2014; MediaAuditFinland 2014) Tässä tutkimuksessa Maaseudun Tulevaisuus edustaa lehteä, jolla menee hyvin. Maaseudun Tulevaisuus on erikoislehti, joka keskittyy maaseudun asioihin. Lehdellä ei ole korvaavuusajatteluun viitaten⁵ juurikaan kilpailua Suomessa. Median murros on vaikuttanut lehteen lähinnä jakelukanavien muutoksen ja jakelukanavien kallistumisen kautta. Lehti päätti muuttaa ilmestymispäiviä kalliin viikonloppujakelun takia. Maaseudun Tulevaisuudella on edelleen maakunnissa toimittajia 8, ja tässä suhteessa lehti toimii keskittämisaikajusta vastaan. Printti on edelleen tärkeä niin lukijoille kuin tekijöille ja siitä tulee myös valtaosa tuloista.

Sanomalehti **Pohjalainen** kuuluu Ilkka-Yhtymä Oy:hin. Pohjalainen on Vaasassa ja Pohjanmaan maakunnassa ilmestyvä seitsenpäiväinen sanomalehti. Vuoden 2013 levikki oli digilehti mukaan lukien⁶ 22 598 ja kokonaistavoittavuus 88 000. Lehden levikki on laskenut vuosina 2003–2013 yhteensä 31 %. Viimeiset pari vuotta levikin lasku on ollut maltillista, noin 2–3 prosentin luokaa. Pohjalainen kävi keväällä 2014 yt-neuvotteluita, joiden seurauksena toimituksellisesta työstä lomautettiin kaikki kolmeksi päiväksi. Lehti ilmestyy broadsheet-koossa, joskin selvitystyö tabloidiin siirtymisestä on aloitettu. Samalla pohditaan myös maksumuuriin siirtymistä. Omistusta Ilkka-Yhtymä Oy:stä on Alma Medialla

⁵ Kerron korvaavuusajattelusta kappaleessa 2.1 Sanomalehtialan erityispiirteitä, sivulla 10.

⁶ Pohjalaisen uusimmissa levikkitiedoissa ilmoitetaan levikki painetun ja digitaalisen lehden osalta, pelkkää painettua lehden tietoja ei ole saatavilla.

tällä hetkellä vajaat 30 %. Yhteistyö näkyy myös juttujen tasolla. Osa jutuista esimerkiksi sunnuntainumerossa voi olla samoja kuin Aamulehdessä. (Pohjalainen 2014; MediaAuditFinland 2014; Ilkka-Yhtymä Oyj 2014a; Ilkka-Yhtymä Oyj 2014b.) Pohjalainen on myös mukana yhteistyössä Lännen Median kanssa. Tässä tutkimuksessa Pohjalainen edustaa perinteistä sanomalehteä, jossa vielä itse lehti on tärkein tuote ja digi tulee vasta seuraavaksi. Lehden levikki on kuitenkin vielä kohtuullinen, eikä lehti siten ole tehnyt suuria muutoksia konseptiin tai toimintatapoihin.

Ilta-Sanomat on Sanoma-konserniin kuuluva iltapäivälehti. Viime vuoden levikki oli 118 358 ja kokonaistavoittavuus 2 888 000. Vaikka tämän kuusipäiväisen sanomalehden levikki on laskenut vuosien 2003–2013 seurantajaksolla hurjat 41 %, lehti on onnistunut digitaalisella puolella niin asiakkaiden kuin mainostajien osalta. Laman läpi iltapäivälehdet kahlasivat keveydellä, asiakaslähtöisyydellä ja kuluttajaa kiinnostavalla sisällöllä. Nykyään Ilta-Sanomien verkkosivuilla vierailee joka viikko 1,5 miljoonaa kävijää. Ilta-Sanomien digitaalisen lehden levikkiä ei ole saatavilla. Lehti ilmestyy tabloidikoossa. Verkkolehti ja digipainos ovat Suomen johtavia julkaisuja. Ilta-Sanomilla on myös nettitelevisio ISTV. Viikossa ISTV:llä on noin 1,5 miljoonaa videostarttia tietokoneilla ja 0,5 miljoonaa mobiililaitteilla. Suosituimmilla ohjelmilla on yli 100 000 katsojaa. Videoiden alkuun myydään mainoksia. (MediaAuditFinland 2014; Tilastokeskus 2014a, 46.) Iltapäivälehdet eroavat tilattavista sanomalehdistä siinä, että tuotteiden on miellytettävä kuluttajaa ostopäätökseen asti. Tuote pyritään myymään asiakkaille uudelleen joka päivä. Massiiviset levikit ovat osaksi päivittäistavarakaupan myyntikanavan ansiota. Iltapäivälehdet ovat ainoita sanomalehtiä, jotka myyvät säännöllisesti tuotteitaan alennettuun hintaan. Alennus hinnoissa lisää myyntiä noin 15–20 prosenttia. Muut sanomalehdet käyttävät tarjoushinnoittelua lähinnä hankkiakseen uusia asiakkaita. (Pietilä 2007, 264.) Ilta-Sanomat edustaa sanomalehteä, joka murroksesta huolimatta pärjää hyvin erityisesti digitaalisella puolella.

4.2 Teemahaastattelu

Empiirisessä työssä metodin valinnalla on suuri merkitys. Tutkijan on mietittävä metodin soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisuun. Lisäksi on pohdittava sen tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.) Metodinen eklektikko lähestyy tutkimuskohdettaan käytännöllisesti tutkimusongelman konkreettiseen ratkaisemiseen tarvittavan tiedon kannalta, eikä metodisia ratkaisuja tehtäessä tarvitse ottaa kantaa tutkimuskohteen olemukseen. Tärkeintä on se, että metodin avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 61.) Valitsin metodikseni puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska minulla ei ollut aineiston sisällöstä etukäteen tiedossa kuin aavistus ja oletus siitä, että tieto ja ajatukset ovat kentällä, toimituksissa ja niiden johdossa. Mielestäni teemahaastattelun kautta voin saada tutkimuskysymyksiini parhaiten vastauksia. Puolistrukturoitu

tarkoittaa, että haastateltaville esitettävät kysymykset ovat samoja, mutta vastauksiin ei ole valmiita vaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47).

Teemahaastattelu metodina toimii siten, että haastattelija muotoilee väljän haastattelurungon, jonka pohjalta haastattelu etenee. Teemahaastattelu on hyvin joustava. Tarpeen mukaan kysymys voidaan toistaa tai esittää toisin. Tilanteen mukaan haastattelija voi tehdä lisäkysymyksiä tai poiketa rungosta, vaikka teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelu vaatii myös tutkijan tulkintoja ja havaintoja tilanteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.) Graduni aiheen voi jokainen haastateltava kokea eri tavalla oman mediansa taloudellisesta tilanteesta riippuen. Yhtä totuutta ei ole. Kieli on olennainen osa sekä haastattelua metodina että analyysiä. Sanoilla voi olla erilaisia konnotaatioita riippuen henkilön taustasta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 53). Jokaisella yrityksellä on myös omanlainen slanginsa ja tapa lyhentää projektien tai työkalujen nimiä. Monet haastateltavista käyttivät talon sisäistä jargonia. Tutkimuksen validiteettiin liittyy kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijoilla on (emt., 2010, 25). Koska analyysi perustuu kielen tulkintaan mediatalouden kontekstissa, tulkintani tutkijana aiheesta ovat subjektiivisia. Siten on mahdollista, että toinen tutkija olisi saattanut tehdä aineistosta toisenlaisia johtopäätöksiä. Metodisesti teemahaastattelu oli tehokas, sain tutkijana vastaukset kysymyksiini heti. Pystyin myös haastattelutilanteessa tarkistamaan, että olin ymmärtänyt asian haastateltavan tarkoittamalla tavalla. Keräämästäni aineistosta on löydettävissä vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Olisin voinut toteuttaa tutkimuksen myös verkkokyselynä toimituksille, jolloin vastaajia olisi voinut olla enemmän. Oma kokemukseni verkkokyselyistä on se, että varsinkaan pitkiin kyselyihin ei jaksaa välttämättä kesken työpäivän paneutua. Kiireisenä aikana sähköpostilla tulleet kyselyt tuntuvat lähinnä häiritsevilä. Pääliikötasolla kyselyyn vastaaminen olisi saattanut keskeytyä päivän aikana moneen otteeseen ja kyselyyn vastaaminen saattaisi turhauttaa. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 36) huomauttavat, että haastattelun avulla saadaan enemmän kuvaavia esimerkkejä, ja haastattelu sopii paremmin aiheen kartoitukseen kuin lomakehaastattelu. Mielestäni kasvokkainen keskustelunomainen haastattelu antaa tutkimukselle enemmän, koska tilanteessa voi tehdä lisäkysymyksiä tai jättää joitain kysymyksiä pois. Tutkija myös huomaa kasvokkaisessa tilanteessa, jos haastateltava haluaa vältellä tiettyä aihetta tai kysymystä. Lomakehaastattelussa asia ei tulisi esille.

Haastatteluissa oli viisi teemaa (ks. liite 2), joiden ympärille olin hahmotellut yksityiskohtaisia kysymyksiä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen litteroin materiaalin heti ja vertasin aineistoa haastattelurunkoon. Ensimmäisen haastattelun jälkeen päädyinkin tekemään muutoksia ja tarkennuksia kysymyksiini. Haastattelujen edetessä kysymykset kyllä hioutuivat ja niin myös tiivistyi aika, joka haastatteluihin kului.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkija väistämättä pohtii, millainen määrä aineistoa on riittävästi. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 60) mukaan tutkimuksessa saavutetaan saturaatiopiste, kun aineisto alkaa tutkijan mielestä toistaa itseään. Tuomen ja Sarajärven (2009, 89) mukaan kylläisyys aineistosta on yleistettävissä vain, jos hakee aineiston samuutta. Kylläisyydestä ei tulisi puhua ollenkaan, jos aineistosta on määrä hakea erilaisuutta (emt.). Tutkijan pohdittavaksi jää näytteen edustavuus: millainen määrä haastateltavia on edustava näyte? Kuitenkaan kukaan ei voi olla täysin varma, että harkinnanvarainen näyte on edustava. Tutkijan vastuulle jää osoittaa, että esimerkiksi haastateltavien valintaan ei sisälly systemaattista harhaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 60). Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään millaisia muutoksia toimituksissa on tehty median murroksen takia, joten osittain oletin löytäväni aineistosta samankaltaisuuksia. Osaksi aineistoni toisti itseään jo toisessa haastattelussa, mutta joiltain osin uusia näkökulmia löytyi vielä viimeisellä haastattelukierroksella. Haastateltavani ovat erityyppisistä sanomalehdistä eri puolelta Suomea. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu tapausten ainutlaatuisuus. Omassa työssäni etsin samuutta, mutta myös erilaisuutta. Vaikka esimerkiksi median murros näyttäytyy universaalina, tuntuu se haastateltavien kommenttien mukaan kohtelevan jokaista toimitusta eri tavalla. Jokainen mediatalo reagoi tilanteisiin hieman eri tavalla, jolloin yleistävää kaavaa ei välttämättä ole saatavilla. Eskolan ja Suorannan (1996, 39) mukaan pro gradu -töissä aineistojen kokoa tärkeämpää on tulkintojen kestävyys ja syvyys.

4.2.1 Huomioita valitusta aineistonkeruumetodista

Metodina puolistrukturoitu teemahaastattelu on melko työläs. Koin sen paljon työläämmäksi kuin esimerkiksi tekstianalyysin, josta minulla on aikaisempaa kokemusta. Ajallisesti teemahaastattelu ei ole tehokas, aikaa haastattelun eri vaiheiden valmisteluun on varattava. Teemahaastattelussa tutkittavaan aiheeseen on syytä perehtyä laajasti, jotta osaa laatia oikeanlaiset kysymykset. Silti tutkija voi olla tilanteessa, jossa hän ei saakaan vastauksia kysymyksiinsä. Kuitenkin joustavuus on puolistrukturoidun teemahaastattelun suurin etu (Franzosi 2004, 556). Kysymykset voidaan toistaa, väärinkäsityksiä voidaan oikoa, ja kysymyksiä voidaan tarkentaa haastattelutilanteessa. Tilanteessa tutkija voi esittää kysymyksiä moneen otteeseen, jos tutkija kokee, että hän ei ensimmäisellä kerralla saanut riittäviä vastauksia kysymyksiinsä.

Kysymysten teon jälkeen sovitaan haastattelut. Mitä korkeampaan asemaan työntekijä yrityksessä pääsee sitä enemmän hänellä näyttää olevan palavereita työpäivän aikana ja matkustelua työviikossa. Tunninkin haastattelun sopiminen jokaisen haastateltavan kanssa on myös aikaa vievää ja osin hankalaa. Haastattelua ei voi sopia viikkoja etukäteen, koska silloin tärkeämmät tai kriittisemmät asiat saattavat siirtää haastattelua jatkuvasti. Oma taktiikkani oli sopia haastattelut muutaman päivän varoitusajalla. Yksikään haastattelu-aika ei muuttunut.

Teemahaastattelu vaatii paikallaoloa erityisesti, jos haluaa sisällyttää tutkimukseen nonverbaalista viestintää. Ensin ajattelin, että toimisin myös havainnoijana ja sisällyttäisin tutkittavan olemuksen muutoksia tutkimukseeni, mutta ensimmäisen haastattelun aikana päätin toisin. Elekielen tulkinta on aina subjektiivista, enkä välttämättä koe olevani siinä ekspertti tai huomaa jokaista merkitsevää liikettä tai äännähdystä. Käytin matkaviestintä haastattelutilanteen tallentamiseen, elekielen merkitseminen aineistoon olisi ollut hankalaa ilman videokameraa. Teemahaastattelupaikat sijaitsivat eri puolella Suomea, ja paikalle pääsy vaati matkustelua. Totesin kuitenkin, että kukkaroni kestää viisi haastattelua.

Yksi teemahaastattelun ongelmakohdista on se, että tilannetta ei voi enää toistaa tai se ei ainakaan toistu samanlaisena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Kun jälkeenpäin kuuntelin haastattelutallenteita, minulle tuli mieleen vielä tarkentavia kysymyksiä. Jokainen haastateltava lupasi vastata minulle vielä sähköpostitse, mutta sähköpostiin vastaaminen ei ole sama asia kuin haastattelutilanne. Aikaa vastauksen muotoiluun voi käyttää paljon enemmän tai joku voi jättää jopa vastaamatta. Näistä syistä en myöskään tehnyt tarkentavia kysymyksiä jälkikäteen.

Haastattelujen jälkeen seuraa litterointi. Litterointi oli yllättävän työlästä. Litteroin tunnin tallennetta noin 8 tuntia. Koko aineiston litterointiin kului aikaa noin yksi työviikko. Litteroinnissa palasin mielessäni haastattelutilanteeseen ja kertosin tilannetta mielessäni. Näin ollen materiaali on jo kahteen kertaan läpikäytyä ennen kuin tutkija edes aloittaa aineiston redusoinnin eli tiivistyksen. Litteroidessani kirjoitin ylös mietteitäni haastatteluista ja jo mahdollisia johtopäätöksiä sekä avoimia kysymyksiä teemasta.

Keskeinen osa tutkimushaastattelua on luottamus. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että haastattelutilanteessa esiin nousseita asioita käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 43). Tämän työn haastattelutilanteissa sivuttiin esimerkiksi haastateltavien alaisia, hyvän työntekijän ominaisuuksia ja pohdintoja siitä, miksi osa toimittajista ei esimerkiksi saa vakituista työpaikkaa. Nämä ovat asioita, joita minun tutkijana on hyvä ymmärtää, jotta voin tehdä aiheesta johtopäätöksiä. Kaikki haastateltavat olivat valmiita esiintymään tutkimuksessa omalla nimellään, mutta päädyin tutkimuseettisistä syistä jättämään nimet pois käyttämästäni esimerkeistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Tutkimuksen luottamus olisi vaakalaudalla, jos joku tätä työtä lukeva tunnistaisi haastateltavan kertomista esimerkeistä vaikkapa kollegansa. Anonymiteetin valintaan vaikutti myös se, etteivät työnantajat voi - ainakaan suoraan - tunnistaa kilpailijoidensa kommentteja. Haastateltavien lehtien nimet olen kuitenkin kertonut tutkimuksessani, vaikka tieto haastateltavan päällikkyyden tasosta on häivytetty. Vaikka haastateltavien käyttämistä esimerkeistä on erittäin vaikeaa varmuudella tunnistaa ketään, on kuitenkin mahdollista, että kommentteista joku voi tunnistaa haastateltavan.

Eettisen aspektin lisäksi mielestäni on mielekkäämpää ja ehkäpä objektiivisempaa analysoida vastauksia, kun henkilö ei esiinny omalla nimellään. Anonyymien vastauksien käsitteleminen ja lajitteleminen toi etäisyyttä haastateltavaan henkilönä. Litteroinnin jälkeen käsittelin haastateltavia koodeilla H1, H2 ja niin edelleen. Pian haastateltavien kommentit muuttuivat dataksi. En enää muistanut, minkä lehden edustaja vaikkapa koodin H4 haastateltava oli. Tutkimuksessani käsiteltiin myös toimittajien vaatimuksia 2010-luvulla. Koin, että osa päälliköistä puhuttelee suoraan opiskelijoita ja koululaitosta toimittajan ominaisuustoivomuksineen tämän työn kautta.

Haastattelujen rajoitteisiin kuuluu varsinkin pörssiyhtiöissä lainsäädännön kunnioittaminen. Tulevaisuuden asioista tai oman konsernin tietyistä asioista ei välttämättä puhuta. Osa haastateltavista saattaa antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia alitajuisesti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35). Vaikka en käyttänytkaan havainnointia metodin osana, huomasin muutamassa kohdassa haastatteluja edellä mainitun ilmiön. Perustin tulkinnan omalle aikaisemmalle viestintäkokemukselleni. Olen merkinnyt kohdat aineistooni, mutta en ole käyttänyt havainnointia juurikaan tutkimuksessani muutoin avuksi. Totesin, että nämä yksittäiset kohdat eivät ole oleellisia tämän tutkimuksen kannalta. Ymmärsin myös, etten tällä tutkimusmenetelmällä tule saamaan lisätietoa aiheesta. Koska haastateltavat edustavat työnantajapuolta, poleemisia asioita kommentoidaan kieli keskellä suuta.

4.2.2 Omat kokemukseni haastatteluista

Toimituksissa on luonnollisesti hyvin kiire. Päädyinkin ensin soittamaan valittujen lehtien päätoimittajille. Esittelin heille aiheeni, pyysin lupaa haastatteluun ja aiheeseen sopivaa haastateltavaa. Soittaessani esittelin asiani lyhyesti puhelimella ja kuulostelin tilannetta. Puhelimessa on helpompi yrittää suostutella vastaajaa, jos hän ei olisi halunnut osallistua tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 85). Yllätyksekseni jokaisesta paikasta vastattiin myöntävästi. Lähetin perään sähköpostia, vaikka ehdotettu haastateltava olisi sama henkilö kuin puhelimeen vastannut. Toteutin kaikki teemahaastattelut kesäkuun 2014 aikana. Kolme haastattelua tein Helsingissä, yhden Vaasassa ja yhden Tampereella. Varasin noin tunnin jokaiseen haastatteluun.

Tein kaikki haastattelut kesäkuussa 2014 haastateltavien työpaikalla. Kaksi haastattelua tehtiin kahvilatilassa, johon oli työntekijöillä avoin pääsy. Kaksi tehtiin neuvotteluhuoneessa ja yksi haastateltavan työhuoneessa. Koska osa kysymyksistä käsitteli määräaikaista työvoimaa ja sen käyttöä, tulevaisuutta ja talousasioita, huomasin, että avoimissa tiloissa tehdyt haastattelut eivät olleet paras paikka haastattelulle eli paikalla oli lievä vaikutus aineistoon. Avoimissa tiloissa haastateltavat madalsivat ääntään tai odottivat, että tila tyhjenisi, ennen kuin vastasivat. Toisaalta mikrofoni pöydällä karkottaa kahvin hakijat nopeasti tilasta takaisin oman työpöydän ääreen – tosin myös pomon näkeminen kahvitilassa saattaa aiheuttaa saman reaktion. Koin kuitenkin, että sain vastauksen kaikkiin kysymyksiini ja itse haastattelutilanteet olivat rentoja ja epämuodollisia. Toiset puhuivat hankalistakin asioista

avoimesti ja laveasti, osa haastateltavista vastasi vaikeisiin kysymyksiin mahdollisimman suppeasti. Selkeä ero oli pörssiin listautuneen mediaryityksen edustajan sanaisessa arkussa esimerkiksi tulevaisuuden muutosten tai talousasioiden kommentoinnissa verrattuna listautumattoman lehden edustajaan. Tutkijalle sanomattomuuskin on viesti, joka tulkitaan kontekstissa. Yleisenä tunteena haastattelu-urakan jälkeen jäi tunne ja mielikuva, että kaikki haastateltavat keskustelivat aiheesta mielellään.

Varsinkin ensimmäistä haastattelua jännitin hyvin paljon. Suurin etukäteen kokemani jännityksen aihe oli ehkä statusero opiskelijan ja esimerkiksi päätoimittajan välillä. Minua myös mietitytti, ottavatko haastateltavat minut ja aiheeni tosissaan, ja tiedänkö aiheesta tarpeeksi tehdäkseni ylipäättään haastattelut. Daphne Keatsin (2000, 140–141) mukaan tällaisessa tilanteessa haastattelijan on keskityttävä laadukkaaseen haastattelun sisältöön, mietittävä etukäteen miten kauan aikaa haastatteluun on syytä varata ja varmistaa, että haastateltava varaa juuri tarvitun ajan. Silloin haastattelu ei ainakaan lopu kesken sen takia, että haastateltavan on riennettävä seuraavaan palaveriin. Keatsin (2000, 141) mukaan hyvin tehty pohjatyö kyllä jättää tutkijasta haastateltavalle hyvän mielikuvan ja vain sillä on enää merkitystä. Hyvän mielikuvan jättäminen luo luottamuksen tunnetta haastattelijaa kohtaan, jolloin haastateltava on suostuvainen haastateltavan rooliin vielä jatkossa. Koin, että haastateltavat pohtivat kysymyksiäni ja vastasivat rehellisesti. Yksi haastateltava koki, että oli avautunut ehkä liikaakin haastattelussa ja mietti jälkikäteen, onkohan kaikki sanottu sittenkään julkaisukelpoista. Tilanteesta selvittiin käsittelemällä haastattelun luottamuksellinen aspekti ja käymällä läpi haastattelun tarkoitus aineistonkeruumenetelmänä.

Jokainen haastateltava oli omanlaisensa persoona, mutta sovelsin haastatteluissa kaikkiin haastateltaviin samanlaista taktiikkaa. Jos koin, että en saanut heti vastausta, saatoin kysyä samaa asiaa uudelleen hetken kuluttua tai hieman eri tavalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2010 43) mukaan haastattelijan kuuluu olla utelias ja tästä syystä hän voi esittää haastateltavalle outojakin kysymyksiä. Yksi vastaajista vastasi kysymyksiin suoraan ja aika lyhyesti. Puolistrukturoidun haastattelun ohjeena on pitää kysymyspaperia vain ohjeena ja keskittyä tulkitsemaan tilannetta ja kuunnella vastauksia huolellisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73). Näin pyrin tekemäänkin. Suoran ja lyhytpuheisen henkilön rytmiin kiinni pääseminen vei minulta hieman aikaa. Tilanteessa syntyi haastattelijan kannalta hiljaisia ja ehkä hieman kiusallisia hetkiä silloin, kun hain seuraavaa sopivaa kysymystä, kun vastaus aikaisempaan kysymykseen olikin yllättäen vain kyllä ilman lisävalotusta asiaan. Hirsjärvi & Hurme (2010, 43) kuvaa haastateltavan tapoja kommunikoida haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraalisti. Haastattelijaa voi hymyllä, hymistä ja ajoittain vaikuttaa jopa ikävystyneeltä. Ehkä suurin haaste minulle läpi haastattelukierroksen oli haastattelutilanteissa muistaa pitää suuni kiinni ja häivyttää ominainen tapani täydentää muiden lauseita, kun he hakevat ajatuksiaan.

Varasin haastatteluihin noin tunnin jokaisen haastateltavan kalenterista, mutta haastattelujen kesto lyheni koko ajan. Viimeinen haastattelu oli vain vähän reilu puoli tuntia, mutta tuossa ajassa ei ole huomioitu neuvotteluhuoneeseen siirtymistä eikä alun rupattelua. Pysin olemaan ystävällinen läpi haastattelun, mutta en vältellyt hankaliakaan aiheita tai kysymyksiä ensimmäistä haastattelua lukuun ottamatta. Ensimmäinen haastattelu oli kaikella tavalla opettavaisin, ja taktiikka hankalien aiheiden kysymiseen muotoutui käydessäni läpi haastattelua jälkikäteen. Kokemus syvensi itseluottamustani ja tilanteen legitimeettiä. Tarkoitan tällä ajatusta siitä, että minulla on oikeus tutkijana kysyä juuri tällaisia kysymyksiä tutkittavalta. Moni haastateltava tuli myöhässä tilanteeseen, joten siinä mielessä haastatteluajan kestoksi on hyvä sopia vaikkapa vartti enemmän kuin mitä haastatteluun on ajatellut menevän aikaa. Itse olin haastattelupaikalla noin vartin aikaisemmin, jotta sain kannettavan tietokoneeni käyntiin ja haastattelurungon esiin. Kannettavani tallennusohjelma oli myös varasuunnitelmani, jos matkapuhelimeni tallennusohjelma olisi jostain syystä kaatunut kesken haastattelun.

Tallensin kaikki paitsi ensimmäisen haastattelun matkapuhelimeni tallennusohjelmalla. Ensimmäisen haastattelun tallensin yliopiston lainalaitteella. Litterointivaiheessa äänentoisto oli matkapuhelimessa välillä hieman haastava ja litterointiin kului aikaa, koska jouduin kuuntelemaan saman kohdan moneen kertaan. Kokonaisuudessaan litteroitua materiaalia syntyi fontilla 11, ykkösrivivälillä 60 sivua. Litterointivaiheessa kirjasin kaikki äännähdyksetkin, mutta jätin ne pois tässä työssä käyttämistäni esimerkeistä. Jos olisin halunnut kiinnittää huomiota enemmän nonverbaaliseen viestintään, minulla olisi pitänyt olla muistivihkonen tai jopa videokamera, jolloin palaaminen eleisiin, ilmeisiin ja asentojen muutoksiin olisi ollut helpompaa. Ensikertalaisena tällaisessa tilanteessa koin kuitenkin, että on parempi keskittyä kuuntelemaan sisältöä ja miettimään mahdollisia lisäkysymyksiä kuin tulkita kulmakarvan nostoa tietyssä kohdassa virkettä.

4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä (Seitamaa-Hakkarainen, 1999). Juuri tämä edellä kuvattu lause sai minut miettimään toiseen kertaan metodivalintaani. Ensi kuulemalla metodi tuntuu liiankin muovailtavalta. Esimerkiksi Pietilän (1976, 7) mukaan sisällönanalyysi voidaan tehdä hyvin erilaisille dokumenteille. Siten sisällönanalyysissä korostetaan tekstiksi muodostetun, esimerkiksi litteroidun haastatteluaineiston sisällöllisiä merkityksiä. Olen merkinnyt haastateltavan vastauksen sisällöllisesti merkittäväksi, jos vastaus liittyy tutkimuskysymyksiini. Pyrkimys on tuottaa systemaattinen ja kattava kuvaus aineistoon liittyvistä sisällöistä. Tutkimuskysymysteni valossa olisi ollut mielenkiintoista tarkastella aihetta kahdesta näkökulmasta: mitä aiheesta sanotaan ja miten siitä sanotaan. Päädyin kuitenkin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin mediatalouden kontekstissa, koska mielestäni valitussa metodissa on riittävästi liikkumavaraa. Valitsemaani aihetta ei ole tutkittu

tästä näkökulmasta juurikaan, joten ensin on aiheellista esittää kysymys, mitä sanotaan. Vasta sen jälkeen voidaan tutkia, miten aiheesta puhutaan. Analyysi kahdella tapaa olisi tuottanut materiaalin kahteen pro graduun.

Lähtökohtana aineistolähtöisen sisällönanalyysin sisältöluokkien rakentamiselle ovat tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys sekä tutkittava aineisto. Sisällönanalyysi noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen logiikkaa. Analyysi ei ole viimeinen askel, vaan työ tehdään syklissä, jolloin aineiston analyysi ja synteesi eli paluu kokonaisuuteen vuorottelevat. Tällä taktikalla tutkija pyrkii löytämään kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot aineistosta ja yleistämään tiedot teorian tasolle. (Seitamaa-Hakkarainen 1999; Hirsjärvi & Hurme 2010, 144.) Vuorottelun koin oman työni kohdalla tärkeäksi. Se toi perspektiiviä analyysiin. Seitamaa-Hakkaraisen (1999) mukaan analyysi päättyy, kun aineisto ei tarjoa uutta löydettävää. Eklektinen luonne kuvaa myös sisällönanalyysiä. Ei siis ole yhtä ainoaa tapaa tehdä vaikkapa luokittelukategorioita. Koska analyysi perustuu yhden tutkijan tulkintaan ja sisällönanalyysissä on runsaasti liikkumavaraa, tunsin analyysivaiheen alussa epävarmuutta. Mietin, olenko huomannut kaiken oleellisen aineistosta ja olenko kerännyt kaiken oleellisen alaluokkiin.

Tulkitsen haastatteluaineistoa empiirisen sisällönanalyysin kautta. Pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Myös tämä työ noudattelee edellä mainittua periaatetta. Tarkoitukseni on nostaa esiin aineiston olennaisia piirteitä, mutta tilastollisesti kattavaa otosta tutkimusmateriaalini laajuus ei mahdollista. Se kertoo lähinnä yksittäisten haastateltavien tulkintoja ilmiöstä oman kokemuksensa kautta. Osittain tulkinnat ovat samankaltaisia muiden haastateltavien kanssa.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin voi jakaa karkeasti kolmeen työvaiheeseen. Se alkaa työn kannalta kiinnostavien asioiden erottelulla, tyypittelyllä tai luokittelulla. Tarkoituksena on tiivistää ja sen jälkeen ryhmitellä aineistoa. Aineistolta kysytään niitä asioita, joista ollaan tutkimuskysymysten muodossa kiinnostuneita. Koska olin valinnut etukäteen teemahaastattelukysymyksiksi median murroksen mukanaan tuomat muutokset sanomalehtien toimitustyöhön, teemoittelin vastauksia niiden mukaisesti. Tässä työssä lause- ja virketason merkityksillä on enemmän painoarvoa kuin sanatason yksiköillä. Tutkijalla pitäisi olla sisällön erittelyn vaiheessa avoin mieli ja avoimet silmät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89–95.) Tutkijalta vaaditaan myös herkkyyttä ymmärtää asioiden yhteyksiä ja kykyä liittää palasia toisiinsa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 89–95) mukaan tutkijan ennakkotietojen aiheesta tai aiheetta koskevien aikaisempien teorioiden ei pitäisi mitenkään vaikuttaa analyysiyksikköihin, koska luotu teoria on vain ja ainoastaan analyysilähtöistä. Käytännössä tämä on lähes mahdoton oletus, koska havaintoihin vaikuttavat aina esimerkiksi tulkitsijan ymmärrys käsiteltävästä asiasta, kokemukset, tiedot ja taidot. Tämän myös Tuomi & Sarajärvi (2009, 96) myöntävät. Tähän palaan seuraavassa alaluvussa, joka

käsittelee analyysimetodin heikkouksia ja vahvuuksia. Oma pyrkimykseni objektiivisuuteen ja avoimuuteen näkyy tuloksissa siten, että analyysivaiheessa muodostui myös sellaisia teemoja, joita en ollut olettanut muodostuvan.

Viimeisessä vaiheessa eli varsinaisessa analyysissä pyrin luomaan teoreettisia käsitteitä, tematisoimaan ja narratiivisesti yleistämään aineiston kuvaukset. En pyrkinyt vain tarkastelemaan aineistoa vaan myös systemaattisesti, mutta merkitysten tulkinnan kautta eli spekulatiivisesti, löytämään piirteitä, joita ei välttämättä ole sanottu haastatteluissa ääneen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 137). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 102) esittelevät laadullisen analyysin hermeneuttiseen perinteeseen kuuluvan koordinoivan tulkinnan. Siinä analyysiyksiköt eli litteroidun tekstin luokitellut merkitykset tulkitaan suhteessa laajempaan merkityskokonaisuuteen. Toisin sanoen tutkimustapa etenee empiriasta kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Oman sisällönanalyysini toteutin mediatalouden kontekstissa.

Osittain myös vertailen mediayhtiöitä toisiinsa sisällönanalyysin puitteissa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 138). Etsin yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia. Esimerkiksi median murros -teemassa on huomattava, että murros ei ole kohdellut kaikkia mediataloja samalla tavalla. Osalla mediayrityksistä menee edelleen hyvin, ja esimerkiksi Ilta-Sanomat onnistui kasvattamaan lukijamääräänsä ja mainosmyyntiään vuonna 2013 (Kansallinen mediatutkimus 2013). Tällaisessa teemassa ei ole loogista vertailla yritysten reagointitapoja keskenään, koska yritykset ovat niin erilaisissa kilpailu- ja markkinatilanteissa. Toisilla yrityksillä on varaa tehdä suuria muutoksia ja investointeja, toiset säästävät. Toisaalta taas tulevaisuuden visioiden osalta vertailua on järkevää ja mielekästä tehdä.

4.3.1 Analyysimetodin heikkouksia ja vahvuuksia

Sisällönanalyysin vahvuudet ja heikkoudet ovat kytköksissä toisiinsa. Tuomi & Sarajärvi (2009, 96) huomauttavat, että puhtaita havaintoja ei ole olemassakaan. Käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat jo tutkijan valitsemia, ja ne vaikuttavat tuloksiin. Tuloksiin vaikuttaa myös tutkijan kyky tehdä johtopäätöksiä aineistosta ja kyky yhdistää tietoa olemassa olevaan. Suurin ongelma aineistolähtöisessä analyysissä on siis se, voiko tutkija kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluuloihin pohjaten. Olen samaa mieltä siitä, että tutkija ei voi täysin poissulkea omia ennakkokäsityksiään. En kuitenkaan ole vakuuttunut, että poissulkeminen olisi hyödyllistä tai edes suotavaa. Tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta voivat herättää mielenkiinnon tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Aineiston läpikäyntivaiheessa objektiivisuuteen pyrkivä mieli voi löytää muutakin kuin todisteita omista ennakkokäsityksistä. Suurin analyysimetodin heikkous omalla kohdallani liittyy omaan kokemattomuuteeni. Olen läpi analyysin kyseenalaistanut löydöksiäni ja kysynyt itseltäni, olenko löytänyt analyysillä kaiken oleellisen aiheeseen liittyvän materiaalin. Analyysi on vahva vain silloin, kun tutkija osaa liittää ilmiöt osaksi isompaa kokonaisuutta. Tämä vaatii aikaa, analyttisyyttä, etäisyyttä aiheeseen ja pohdintaa. Huomaan, että jokaisella lukukerralla aihe tulee

tutummaksi ja siitä voi löytää uusia kulmia. Tämä on myös analyysin vahvuuksia. Toisaalta mietin, voinko olla täysin varma, että en kuukauden päästä tarkastele materiaalia toisin. Analyysiini on varmasti vaikuttanut ennakkokäsitykseni aiheesta, mutta analyysissä löysin myös ennakkokäsityksistäni poikkeavia teemoja. Mielestäni olen analyysilläni kuitenkin vastannut tutkimuskysymyksiini.

Toinen ongelmakohta sisällönanalyysin metodissa on sen tietty vaara keskeneräisyydestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tutkijan on aineiston järjestämisen jälkeen vielä mietittävä, mitä tutkimus kertoo ja mistä se kertoo. Ilman tätä kohtaa tutkimuksen analyysi jää olemattomaksi ja järjestetty aineisto esitetään ikään kuin tuloksina. Olen omassa työssäni pyrkinyt välttämään nämä sudenkuopat ja esittelemään johtopäätösoosiossa kertauksena mitä tutkimus mielestäni kertoo ja mistä se kertoo.

Kolmas huomionarvoinen asia sisällönanalyysistä liittyy kieleen. Franzosin (2004, 561–562) mukaan sisällönanalyysissä työskennellään aina kielen ja sen kulttuurisidonnaisten merkitysten parissa. Tutkijana en voi tietää, olenko ymmärtänyt haastateltavien sanat juuri siten, kuin he ovat sen tarkoittaneet. Aineistolähtöisessä analyysissä nojataan tässä työssä vahvasti litteroituun tekstiin. Puhuttu ja kirjoitettu kieli ovat erilaisia. Ajoittain, kun luin litteroitua tekstiä, tuntuivat sanat voimakkaammilta. Jos kuuntelin saman kohdan tallenteelta, tilannekuvauksissa oli enemmän sävyeroja. Olen tehnyt analyysini litteroitujen tekstien perusteella, jolloin informaatiosta puuttuu puhuttu osa. Tämä voi vaikuttaa sanojen painoarvoon.

Totuus, objektiivisuus ja tutkimuksen luotettavuus ovat myös pohdinnan kohteena sisällönanalyysityössä. Konsensukseen perustuvassa totuusteoriassa painotetaan sitä, että ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä totuuden. Ihmisten keskinäiset totuudet siis luovat myös ympäröivää totuutta. Mediatalouden totuudet ovat mielestäni ihmisten sopimia. On sovittu, millainen on kannattava yritys ja miten asiaa voi mitata. On myös sovittu työntekijöiden koulutusvaatimuksista. Laadullinen tutkimus tarvitsee teorian kannalta myös totuuden koherenssiteoriaa, jolloin väite on totta, jos se on yhtäpitävä tai johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Tutkijan objektiivisuus tai puolueettomuus on hyvä käydä läpi ja miettiä, vaikuttaako sukupuoli, ikä, uskonto, asenne, virka-asema tai muu vastaava siihen, mitä tutkija kuulee tai havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–137.) Kuten jo totesin, mielestäni tutkija ei voi olla täysin objektiivinen, koska osa asenteista on opittuja ja niin syvällä, ettei niistä voi irrottautua. Näitä en myöskään voi osoittaa analyysissä näkyviksi.

Tutkimuksen luotettavuutta on yleensä mitattu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu luvattua asiaa. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Laadulliseen tutkimukseen nämä määrällisen tutkimuksen käsitteet ovat istuneet huonosti, erityisesti reliabiliteetin osalta. Laadullisen analyysin tulkinnat ovat subjektiivisia eivätkä siten täysin toistettavissa toisen tutkijan tekeminä. Tilalle on ehdotettu muun muassa luotettavuuden määritelmäksi arviota 4

näkökulmasta. 1) Onko tutkimus toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein? 2) Onko tutkimukseen osallistuneita kuvattu riittävästi? 3) Onko kerätty aineisto totuudenmukainen? 4) Ovatko tehdyt ratkaisut ja päättelyt oikeutettuja? (Tuomi & Sarajärvi 2009, 137–139.) Tässä työssä olen pyrkinyt noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen kuvaillut tutkimukseen osallistuneita niin paljon kuin se on mahdollista kuitenkin siten, ettei heitä voi tunnistaa tekstistä. Seison päätelmieni ja ratkaisujeni takana. Laadullisen tutkimuksen ratkaisut ovat kuitenkin tutkijakohtaisia, joten toinen tutkija olisi voinut tehdä toisenlaisia päätelmiä.

5 Analyysi: Johtajien näkökulma median murrokseen

Tässä työssä halusin tutkia miten median murros on vaikuttanut toimitustyön johtamiseen. Toimittajien näkökulmasta murroksen aiheuttamia muutoksia on tutkittu paljonkin, johtajien näkökulmaa on tuotu esiin tutkimuksissa vähemmän. Johtajien näkökulman tuominen tutkimuskentälle on tärkeää, koska he ovat ikään kuin mediatalouden portinvartijoita monessa asiassa. Johtajat ovat mukana määrittämässä mihin suuntaan toimitustyötä kehitetään, millaisia investointeja tehdään ja millaista työvoimaa palkataan.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kautta pyrin ymmärtämään, millaisia muutoksia tämänhetkinen, 1990-luvulla alkanut median murros on tuonut toimituksiin sanomalehtien johdon eli päätoimittajien tai toimituspäälliköiden näkökulmasta. Toinen tutkimuskysymykseni hahmotteli, miten median murros on vaikuttanut toimitusten työntekijöilleen asettamiin vaatimuksiin. Kolmas tutkimuskysymys suuntasi tulevaisuuteen ja sen kautta yritin ymmärtää, mitä työnantajat haluavat tulevaisuuden toimittajilta. Koen, että tämän työn kautta toin olemassa olevalle tutkimukselle lisävahvistusta jo todettuun sekä myös uutta tietoa. Palaan näihin analyysin alalukujen yhteenveto-osioissa. Työni toimii lisäksi katsauksena sanomalehtiyritysten mediatalouden lähihistoriaan, sieltä myös olen nostanut esiin syitä ja seurauksia tämän hetken murrostilanteelle luvuissa 2 ja 3.

Olen jakanut analyysini osiin materiaalista nousseiden asioteemojen mukaisesti. Alalukuja muodostui yhteensä 4. Ensimmäinen alaluku tarkastelee mediayritysten toiminnan ehtojen muutosta. Toinen alaluku keskittyy murroksen jo mukanaan tuomiin toimitustyön johtamistapoihin. Kolmas alaluku käsittelee toimittajaa ja kartoittaa tulevaisuuden toimittajan ominaisuuksia työnantajan näkökulmasta. Neljäs alaluku esittelee haastateltavien mietteitä toimitustyön tulevaisuudesta.

5.1 Miten toiminnan ehdot ovat muuttuneet?

Ennen 1990-luvun murrosta sanomalehtikustannustoiminta oli kohtuullisen stabiilia liiketoimintaa. Muutoksia tapahtui lähinnä omistususuuksissa, mutta sanomalehden olemassaoloa tai yhteiskunnallista roolia ei kyseenalaistettu. Sirkkusen mukaan vielä vuonna 2008 tavoitettiin painettujen sanomalehtien kautta noin 80 % suomalaisista (Sirkkunen 2012, 83). Painetun lehden kautta tavoitavuus on laskenut levikkien laskun myötä, mutta tuo menetys korvautuu tulevaisuudessa erilaisten alustojen kautta. Sanomalehtien liiton mukaan keväällä 2014 lukijakontakteja oli jo 12,6 miljoonaa⁷. (Sanomalehtien liitto 2014b.) Digitaalisuuden murroksen takia vuoden 2008 luvut eivät enää ole vertailukelpoisia vuoden 2014 lukuihin. Mediayritysten toiminnassa näkyy selvästi se, että digitaalisuuden ja muun murroksen myötä yritysten tulevaisuudesta on tullut hyvin ennakoimatonta. Pelkällä sanomalehtien kustantamisella

⁷ Luku sisältää painetun sanomalehden levikin, digitaalisen lehden levikin ja kaikki sanomalehtien sivustojen verkkovierailukäynnit.

ei välttämättä enää pärjää. Luvun 5.1 ensimmäinen alaluku käsittelee liiketoiminnan tulevaisuuden ennakoimattomuutta. Toinen alaluku käsittelee kriisin roolia muutoksessa. Kolmas alaluku pyrkii osoittamaan nykyisen ansaintalogiikan kriisin syyn. Neljännessä alaluvussa teen yhteenvedon luvun 5.1. löydöksistä.

5.1.1 Tulevaisuuden ennakoimattomuus

Kun internet ja matkaviestimet 1990-luvun lopulla yleistyivät, monilla mediataloilla oli teknologian suhteen suuria odotuksia. Erityisen suureksi muodostuivat tuotto-odotukset. Vuoden 2000 tietämällä internetkuplaksi kutsuttuna ajanjaksona uusia verkkopohjaisia tuotteita kehitettiin suuria määriä aikana, jolloin ei vielä osattu ennustaa niiden käyttötarkoitusta tai tarvetta. Kuplan puhkeamisen jälkeen monet mediatalot lopettivat verkkoprojektejaan ja muita teknologisia investointejaan. (Pérez-Latre 2012, 4.) Suomalaisista sanomalehdistä internetin tuotteita kehittämään lähtivät suurimmat päivälehdet sekä iltapäivälehdet. 2000-luvun alussa mediatalojen tuottamia verkkopalveluita olivat esimerkiksi erilaiset pelit, liikkuvan kuvan sovellukset, verkkokauppapaikat ja sosiaalisen median pilotit. Näitä projekteja lakkautettiin vuosituhanen alussa. Selkeää visiota tulevasta kehityksestä ei ollut kenelläkään. Ajoitusta oli erityisen hankala ennakoida. Lopulta tablettien kehitys sysäsi käyttäjät digitaalisille, mobiileille alustoille.

H1: "Nyt kun sitä katsoo, niin se sehän oli suuri virhe. Jos [kehitystyöhön] olisi laitettu miljoona vuodessa tai jotain niin olisi...mutta kukaan ei tiedä sitä ajoitusta. Naureskelin 15 vuotta sille, että kaikissa seminaareissa kävin kuuntelemassa ehkä vuodesta -98 lähtien, kuinka mobiili tulee ensi vuonna. Nyt se sitten tuli. Pari vuotta sitten."

Noin vuoteen 2005 asti monet mediayritykset ajattelivat, että sanomalehden ansaintalogiikka olisi mahdollista siirtää sellaisenaan suoraan verkkoon (esimerkiksi Uusitalo 2009; Hopponen 2009). Laaja journalistinen tarjonta verkossa on murentanut kuluttajan brändiuskollisuutta. Tämän hetken verkkokuluttaja hakee tietoa monelta eri mediayhtiön ylläpitämältä sivustolta, vaikkakin suomalainen kuluttaja aloittaa surffailun tutun brändin kautta. (Reuters Institute for the Study of Journalism 2014.)

H1: "2000-luvun puolenvälin jälkeen nähtiin, ettei se ansaintalogiikka toimi, koska on niin paljon tarjoajia, ettei lukija pysy yhdellä saitilla vaan menee missä sattuu. Totta kai se kauppias menee sen kuluttajan perässä."

Tulevaisuuden ennakoimattomuus on keskiössä mediataloudessa, kuten muussakin markkinatalouteen pohjaavassa yritystoiminnassa. Vaikka osa haastateltavista edustaa yrityksiä, joilla menee edelleen hyvin, kaikki haastateltavat kamppailivat ennakoimattomuuden tuoman epävarmuuden kanssa. Osittain tulevaisuuden investoinnit perustuvat riskiin ja johtajien visioon, oli yritys kriisissä tai ei. Tilanteisiin on reagoitava, eikä verkostoituneessa maailmassa voi ympäröivän maailman tapahtumia jättää huomioitta.

H5: "Meidän menestys mobiilissa perustuu vaan siihen, että kustantaja näki sen muutama vuosi sitten ja usko tarpeeksi vakaasti, että mobiili on se, millä ihmiset tulevat jatkossa käyttämään

[journalistisia] tuotteita. Se oli täsmälleen oikea valinta. Siihen parin vuoden takaiseen ratkaisuun perustuu se osittain, miksi siinä tällä hetkellä menestytään. Pitää pystyä tekemään päätöksiä [ja investointeja] osittain sumussa."

H1: "Kaikkihan on tässä samassa lirissä ja hakee niitä uusia ratkaisuja. Aika nopeasti ne leviävät sitten, kun joku keksii jotain."

Suurin murroksen mukanaan tuoma muutos on perinteisen ansaintamallin rapautuminen, ja siitä aiheutunut rahoituskriisi. Uusista digitaalisista tuotteista vain harva mediatalo saa riittävästi tuloa paikatakseen perinteisen, kallistuvan mallin aiheuttamaa kassavirtakatoa. Laaja journalistinen verkkotarjonta ja reaaliaikainen pääsy monelle sivustolle auttavat kuluttajaa vertailemaan journalistisia tuotteita, valitsemaan mieleisensä ja jakamaan omalle verkostolleen. Haastateltavien mukaan aikakauslehtien rahoitusmalli, jossa suurin osa tulosta syntyy tilauksista ja mainostulot ovat vain pieni osa lehtien tuloja, ei riittäisi pitämään sanomalehtiä elossa nykymuotoisina. Siksi jokainen mediatalo miettii uusia ansaintatapoja ja uusia digitaalisia tuotteita.

5.1.2 Kriisi pakottaa muuttumaan

Kriisi tuo mukanaan tarpeen muuttaa sanomalehtien sisältöjä tai kehittää kokonaan uusia tuotteita. Uudistuneet tuotteet houkuttelevat uusia ja vanhoja asiakkaita ja tätä kautta ansaintamalli puolestaan uudistuu (Stenvall-Virtanen 2006, 20–21). Suomalaisista sanomalehdistä suurin osa on kärsinyt laskevista levikkimääristä ja ilmoitustulojen kadosta. Yksi strategia estää laskevia levikkejä on uudistaa perinteistä tuotetta esimerkiksi siirtymällä tabloidikokoon. Aamulehti siirtyi tabloidiin muutama vuosi sen jälkeen, kun tilaajamäärät notkahtivat, mutta suhteellisen stabiililevikkinen Pohjalainen ja levikkiään kasvattanut Maaseudun Tulevaisuus eivät ole muuttaneet toiminnassaan juuri mitään.

Haastateltujen mielestä median murroksessa suuret, pienet ja erikoistuvat mediayhtiöt pärjäävät. Pienet pärjäävät sen takia, että ne voivat reagoida nopeasti eivätkä niiden kulut ole suuria. Suuret pärjäävät, koska niillä on puskuria pahan päivän varalle, ja yritysten brändi ja tuotteet ovat tunnettuja ja käytettyjä. Kriisi näyttää mielestäni toimivan kuin alati liikkuva siivilä, josta tämän hetkisessä kilpailutilanteessa heikot yritykset ovat vaarassa karsiutua pois. Heikkoja yrityksiä tuntuvat olevan keskisuuret mediayhtiöt. Nämä yritykset ovat vaarassa kuihtua pois, koska niillä ei ole varaa investoida uuteen, niiden kulurakenne on raskaampi kuin pienillä yrityksillä ja tuotteiden menekki markkinoilla keskinkertainen (kts. Virranta 2013a). Siksi strategiset yhteisyritykset (esimerkiksi Lännen Media) vahvistavat kaikkia liiketaloudellisia osapuolia. Käsittelen Lännen Mediaa lisää kohdassa 5.2.1 Uudistuvat työtavat ja -roolit.

Ansaintalogiikan kriisi ja digitaalisuus ovat tuoneet muutoksia myös hinnoitteluun. Haastateltavien mukaan journalistia tuotteita hinnoitellaan nyt täysin uudella tavalla. Aikaisempi yksi hinta – yksi sisältö-malli on käytössä enää harvalla yrityksellä. Yhdistelmätilauksessa digilehti tulee automaattisesti sanomalehden tilauksen mukana, pois lukien iltapäivälehdet. Sen lisäksi 4 haastateltavan edustamat

mediayritykset kehittävät räätälöidysti uusia tuotteita pelkästään verkon maksulliselle puolelle. Uusi malli mahdollistaa tuotteista maksamisen kulutuksen mukaisesti. Johtoajatuksena näyttää olevan se, että muutaman euron korvaus tietyistä sisältökokonaisuudesta ei tunnu kuluttajasta suurelta. Yritykset pyrkivät luomaan tarpeen ja syyn maksaa korvaus journalistisesta tuotteesta.

Jakelujärjestelmän heikkeneminen ja kallistuminen vaikuttavat suoraan mediayhtiöiden talouteen ja sitä kautta esimerkiksi lehtien viikkoilmestymiskertoihin. Haastatelluista sanomalehdistä Maaseudun Tulevaisuus joutui muuttamaan ilmestymispäiviään jakelujärjestelmän heikkenemisen ja kallistumisen takia. Jakelujärjestelmän heikkeneminen vaikuttaa sanomalehtien viikonloppujakeluihin ja myös kuluttajan saamaan palveluun. Haja-asutusalueella viikonloppunumeroita ei enää jaeta asiakkaille postilaatikkoon, vaan sanomalehdet jaellaan yhteisiin jakelupisteisiin, joihin pahimmillaan asiakkaalla on matkaa useita kilometrejä.

5.1.3 Ongelmana liiketoimintamalli, ei journalismi

Murroksen alun tutkimuksissa osa johtopäätöksistä päätyi toteamaan journalismin olevan kriisissä. Näiden ennustusten mukaan journalismi ei enää kiinnostaisi vastaanottajia. Tässä tutkimuksessa neljä haastateltavaa ohitti kysymyksen epäoleellisena. Yksi haastateltava myönsi journalismin kriisin. Hänen mielestään journalismi kuitenkin kuuluukin olla kriisissä, jotta se voi uusiutua ja jotta se voisi tuottaa kiinnostavaa informaatiota ympäröivästä maailmasta.

H1: "Journalismi ei ole koskaan valmista ja se on aina vähän kriisissä. Sen pitääkin olla kriisissä."

Journalismin kriisi on kuitenkin eri asia kuin ansaintalogiikan kriisi. Journalismi kiinnostaa suomalaisia, uusimpien tutkimusten mukaan suomalaiset viettävät yhä enemmän aikaa journalismin parissa. Vuoden 2013 Kansallinen mediatutkimuksen mukaan lähes puolet suomalaisista lukee sanoma- tai aikakauslehtiä viikoittain mobiililaitteilla. Kulutuskäyttäytymisen muutos näkyy tutkimuksessa siten, että kuluttajat käyttävät nyt monipuolisemmin eri välineitä. Keskimäärin suomalainen käyttää kahta laitetta lehtien lukemiseen. (Kansallinen mediatutkimus 2013.) Tämä pro gradu vahvistaa jo aikaisemmin todettua ja antaa osviittaa tulevasta: journalismi ei ole kriisissä vaan journalismin tämän hetkinen ansaintamalli (esim. Hopponen 2009; Lehtisaari et al. 2012; Sirkkunen & Cook 2012).

5.1.4 Yhteenveto ja pohdintaa

Muutos mediayritysten toimintatavassa kertoo hyvin selvästi siitä, että mediayritykset ovat liittyneet muiden alojen yritysten kanssa samaan kastiin, ja viimeistään ne nyt noudattavat markkinatalouden sääntöjä. Lisäksi digitaalisuus on muuttanut yritysten ansaintalogiikkaa mutta myös tapaa toimia markkinoilla. Huono tuote ei markkinoilla pärjää. Tuotetta on uudistettava säännöllisesti ja tehtävä se kuluttajalle houkuttelevaksi. Tulevaisuudesta on tullut hyvin ennakoimatonta niin kuluttajien toiminnan

ennustamisen kuin tulevaisuuden toimintatavan suhteen. Tästä syystä investointeja ja päätöksiä tehdään osittain näppituntumalla.

Yleensä toiminnan muutoksen tai tuotteen muutoksen motivaationa on jokin kriisi, esimerkiksi levikin lasku, jakelujärjestelmän heikkeneminen ja kallistuminen tai ansaintalogiikan muutos. Mediayrityksien edustajat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että journalismi ei ole ongelman syy, vaan syynä on vanhentunut liiketoimintamalli. Tämä kertoo mielestäni siitä, että journalismille on edelleen paikka yhteiskunnassa vallan vahtikoirana. Yleisö on edelleen kiinnostunut ympäröivän maailman tapahtumista ja tapahtumien analyysien lukemisesta.

5.2 Miten toimituksissa on reagoitu muutoksiin?

Toimitusten reagointitavat voi jakaa kolmeen osioon: työtapoja koskeviin muutoksiin, sisältöjä koskeviin muutoksiin ja strategisiin muutoksiin.

Ensimmäinen alaluku, Uudistuvat työtavat ja -roolit, käsittelee yritysten halua suunnitella prosesseja ja miettiä työnjakoa taloudellisempaan suuntaan. Taloudellisuus ja suunnitelmallisuus näkyvät esimerkiksi siinä, että yritykset tekevät keskenään enemmän yhteistyötä tai siinä, että päällikötason työpaikkojen ennustetaan vähenevän tulevaisuudessa. Päällikön rooli on muutoksessa myös siinä, että päälliköiksi valitaan digitaalisen puolen osaajia. Yksi mielenkiintoinen kehityssuunta liittyy muutaman päätoimittajan ajatuksissa kaupallisen ja toimituksellisen osaston välisen muurin murtumiseen.

Sisältöjä koskevat muutokset olen koonnut alaotsikon sosiaalinen media, klikkailujournalismi ja kansalaisjournalismi alle. Osiossa tulee esiin sosiaalisen median tärkeys palautekanavana, uutisten jakelukanavana ja lukijoiden hankintakanavana. Lisäksi kaupallisen median käyttämät maksumuurit ovat rauhoittamassa lukijoiden houkutusena käytettyjä shokeeraavampia otsikoita.

Kolmas alaotsikko, laatu, brändi ja tulokset ratkaisevat, kuvailee miten brändiajattelu näkyy päivittäisellä tasolla ja mitä esimiehet ajattelevat sisältöjen laadusta.

5.2.1 Uudistuvat työtavat ja -roolit

Murroksen takia toimitustyö virtaviivaistuu edelleen. Koljosen tutkimuksen mukaan suunnittelun merkitys toimituksissa korostuu, ja työtä tehdään enemmän tiimeissä (Koljonen 2013, 30). Myös yritykset työskentelevät tiimeissä, jolloin yhteisyritysten kautta haetaan synergiaetuja. Tuoreimpana esimerkkinä mediayritysten yhteisyrityksestä on Lännen Media.

Haastatteluissa Lännen Mediaan suhtauduttiin kahdella tavalla: Yhteisyrityksessä osallisena oleva mediayhtiö näkee oman paikallisen journalistisen työnsä helpottuvan ja vapauttavan resursseja paikallisiin asioihin. Lännen Median tuottamat hyödyt näyttävät koskevan erityisesti valtakunnan tason

asioita. Tällöin paikallisen lehden toimittajan ei tarvitse keskittyä juttuun, joka tulee olemaan joka tapauksessa kaikissa maakuntalehdissä. Hyvin yksiselitteisissä juttuaiheissa, kuten esimerkiksi bensiinin hinnan nousu tai korkotason heilahtelu, on Lännen Mediasta hyötyä. Juttu pohjaa annettuihin faktoihin eikä vaadi analyysiä. Tällöin ei ole väliä, onko jutun kirjoittanut paikallinen toimittaja tai yhteistyöyrityksen toimittaja.

H3: "Lännen Media vapauttaa meitä. Jos bensiinin hinta nousee eurolla, niin Lännen Media tekee siitä aivan varmasti juttua. Me voidaan keskittyä paikallisiin asioihin."

Samalla keskittymisen haittoja nousee saman henkilön ajatuksissa esiin. Kapea-alaisuus ja sama sisältö monissa sanomalehdissä ympäri maan tarjoaa vain yhden näkökulman. Tämä ei haittaa sellaisissa jutuissa, jotka koskevat vaikkapa edellä mainittua bensiinin hinnan nousua tai laskua. Mainitun aihepiirin jutuissa toimittaja harvemmin analysoi tilannetta, kyseinen bensiinin hinnan nousu tai lasku raportoidaan sellaisenaan lyhyenä uutisena. Analyysiä ja pohdintaa vaativissa jutuissa, kuten esimerkiksi pääkirjoituksissa, elokuva-arvosteluissa tai kolumneissa tismalleen saman sisällön tuottaminen latistaa journalismia. Monia eri sanomalehtiä lukeva kuluttaja voi pettyä samoihin sisältöihin.

H3: "Sama elokuva-arvostelu 12 eri sanomalehdessä ei ole hyvä asia".

Mediayhtiön edustaja, jonka yritys ei ole mukana Lännen Mediassa, epäilee mallin toimivuutta paikallisella tasolla ja kyseenalaistaa paikallisten uutisten määrän. Valtakunnan tasolla uusi kilpailija toivotetaan tervetulleeksi joukkoon. Uusi toimija luo muille tarjoajille painetta parantaa palvelua, tarkistaa hintoja ja laajentaa näkökulmia.

H4: "Lännen Media on valtakunnan tasolla hyvä asia, mutta saavatko kainuulaiset enemmän uutisia Kainuusta niin epäilen."

Murroksen keskellä johtaminen on hankalaa, koska osaltaan pitää innostaa työntekijöitä ja viitoittaa tietä tulevaisuuteen, mutta toisaalta samalla jokainen mediayritys säästää ja yt-neuvottelee. Toimittajien määrää toimituksissa on vähennetty viimeisen kymmenen vuoden aikana ja työsopimusten pituuksia on lyhennetty (Nikunen 2011, 30–32). Toimittajien pienempi määrä toimituksissa ei haastateltavien mielestä vaikuta tuotteen valmistumiseen. Yksi haastateltava mainitsee, että toimitustyössä on ollut "aika paljon löysää" aikaisemmin. Tästä työntekijäpuoli on varmasti eri mieltä. Mielestäni näkemysero selittyy osittain sillä, että johtajat katsovat tuotteita kokonaisuuksina. Työntekijä saattaa katsoa tuotetta kokonaisuutena siinä vaiheessa, kun hän on vastuussa kokonaisesta tuotteesta ja hän joutuu ottamaan huomioon muitakin asioita kuin muutaman journalistisen tekstin. Toisaalta toimittajien pätkätyöt aiheuttivat huolta ja pätkätyömalli mainittiin myös työnantajan ongelmana. Kaksi haastateltavista haluaisi vakinaistaa tällä hetkellä pätkätyötä tekeviä journalisteja, mutta yrityksen taloudellinen tilanne ei sitä sallinut. Yksi haastateltava mainitsi, että pitkään pätkätöitä tehneen journalistin työsuorituksessa näkyy elämäntilanteen epävarmuus. Säästöjä haetaan myös alihankkijoilla. Erilaiset alihankintaketjut

mediayhtiöissä yleistyvät. Myöskään tämä kehitys ei ole ongelmaton työnantajan kannalta. Alihankkijat eivät välttämättä ole saatavilla juuri sillä hetkellä, kun palkkaava yritys haluaisi, eikä heidän osaamistaan pysty välttämättä välittömästi korvaamaan. Säästöjen lisäksi alihankkijamalli luo epävarmuutta, kun työntekijä ei enää ole kyseisen yrityksen palkkalistoilla.

H1: "Meillä on koko ajan tarve alihankkijoille. Ulkoistetaan jotain pieniä osia, tasataan ruuhkahuippuja. [Pätkätyöläisen käyttö on epävarmaa]...yhtäkkiä ne vaan häviää jonnekin, lähtee toiselle puolelle maailmaa eikä palaa. Se voi olla tosi vaikea löytää sijaista tilalle. Että kyllähän vakituinen työsuhde on vakuutus työnantajalle."

Tiimeissä työskentelyssä nähtiin myös hyviä puolia. Yhteisestä tiimitekemisestä syntyy yhtenäisempi journalistinen tuote, kun kaikki tekijäosapuolet keskustelevalle ja ovat mukana alusta alkaen suunnittelemassa lopullista tuotetta. Tämä ei ole vain päälliköiden mielipide. Koljosen (2013, 66–68) tutkimuksen mukaan myös työntekijäpuoli on ollut tyytyväinen toimintamalliin. Uutta on kuitenkin se, että haastateltavien mukaan tähän joukkoon tai laajaan tiimiin kuuluu myös kaupallinen puoli. Kaupallisen tuotteen myötä kaikilla toimijoilla on sama kaupallinen tavoite. Tämä tarkoittaa haastateltavien päätoimittajien mukaan perinteisen muurin murtumista toimituksen ja kaupallisen yksikön välillä. Kaupallisen yksikön yhteistyö toimituksen kanssa nähtiin kokonaisuutta helpottavana tapana toimia. Haastateltavista päälliköt eivät kuitenkaan tukeneet tätä näkökulmaa.

Myös johtamisen osuus sanomalehdissä on virtaviivaistumassa. Samalla se muuttuu monikanavaisemmaksi. Kaksi haastateltavaa mainitsi toimitussihteerin muuttuvan roolin. Tulevaisuudessa toimitussihteerejä tarvitaan vähemmän, jos toimintatapa muuttuu kohti yhden palvelupisteen mallia. "Superdeski" koordinoi kaikki tuotteeseen tarvittavat journalistiset materiaalit.

H5: "Enää ei johdeta [yhtä kanavaa], joku ei johda nettitelevisiota ja joku johda printtiä...vaan johdetaan sisältökokonaisuuksia moneen kanavaan ja siihen on jo mentykin. Et ei ole yhtä verkkosisällön johtajaa, vaan se jyvittyy kaikkien työhön."

H1: "Meillä on yksi porukka. Puhutaan sisällöntuottajista, jotka tekevät tekstiä, kuvaa, liikkuvaa kuvaa, grafiikkaa ja animaatioita. Samaten se on parempi, jos käytännön johtaminen on yhdessä päässä [yhden henkilön vastuulla]."

Digitaalisuuden korostuminen näkyy johtajiksi valikoituvissa henkilöissä. Kehitys osoittaa selvästi digitaalisuuden tärkeyden tulevaisuudessa. Johtajatasolla pelkkä journalistinen osaaminen tai ymmärrys ei enää riitä, liiketaloudellinen ymmärrys tulevaisuuden myyvästä tuotteesta nähdään tärkeänä. Tutkimuksen otannassa vain yhdessä mediatalossa johtaja oli vielä hyvin vahvasti printtiin uskova henkilö.

H5: "Toimituksen johtoa uudistettiin aika rankasti, mutta luulen, että se ei ole ikäkysymys, vaan se on tekemiskysymys...ketkä on digitaalisesti painottuneita...niin valikoituvat nykyaikana aika pitkälle toimitusten johtoon. Toimitusten johdossa tehdään kuitenkin päätökset ja suunnitelmat kehityksestä, ja kun se digitaalisuus on vaan siinä keskiössä."

Kuluttajakäyttäytymisen muutos näkyy selvästi sekä johtotasolla että toimittajatasolla työaikojen venymisenä. Verkossa tarjottavan materiaalin kulutuspiikit ovat haastateltavien mukaan muuttuneet aikaisemmasta lounasajasta ja kello 16:n kulutuspiikeistä aamuun, lounasaikaan, iltapäivään ja iltaan. Tämä tarkoittaa, että päällikköportaassa työajat venyvät, ja toimittajia tarvitaan yhtä paljon eri vuorokaudenaikoina, kun sisältöä päivitetään jatkuvasti.

H5: "Se vaatii myös niin kun itse johdolta myös sitä, että päällikkötoimittajan työajat eivät todellakaan ole 9–17, vaan ne ovat aamu 6:sta sinne aamuyöhön asti. Ja sit taas organisoinnilta se vaatii nimenomaan sitä... se [journalistinen] työ ei keskity päivään, vaan se leviää kellonajallisesti ympäri vuorokautta. Kello ilta 9 on ihan yhtä tehokasta työaikaa kun on päivällä kello 11 tai 13."

5.2.2 Yleisö vallassa: sosiaalinen media, klikkailujournalismi ja kansalaisjournalismi

Verkko tarjoaa sanomalehdille uudenlaisia tapoja toimia yleisön kanssa (Heinonen 2008, 23).

Mediayrityksillä uutta on verkon välitön ja tarkka palaute sekä seurantamahdollisuus aikaisempaan toimintamalliin verrattuna. Haastateltavat myöntävät, että verkon tuottama reaaliaikainen tieto kävijöistä, luetuista jutuista, jaetuista sisällöistä ja mediayritysten sivustolla viihdytystä ajasta vaikuttaa journalismin painopistealueisiin. Osa haastateltavista koki tiedon helpottavan houkuttelevien journalististen tuotteiden tekemistä. Yleisön suoran (kommenttien) ja epäsuoran (sivustoilla viivytyksen ajan) palautteen huomioarvo on kasvanut. Yleisö on tietämättään vallassa, kun yritykset analysoivat saamiaan digitaalisia jalanjälkiä ja vertaavat niitä eniten jaettuihin juttuihin tai juttuihin, joiden parissa on viihdytty kauimmin. Sosiaalista mediaa ei voi enää yksikään lehti jättää huomioitta ja yksi haastateltava mainitsi sen myös lisäjakelukanavana. Yksi haastateltavista mainitsi, että heillä sosiaalista mediaa monitoroidaan kerran tunnissa. Kukaan haastatelluista ei kokenut, että sosiaalisen median antaman tieto jaetuista ja luetuista jutuista huonontaisi journalismin laatua, vaikka klikkailujournalismin suhtauduttiin kautta linjan kriittisesti. Sosiaalinen media tuo läpinäkyvyyttä suosituista jutuista, myös kilpailijan, mutta samalla pakottaa tekijät tarkemmiksi.

H5: "Tämä nykyinen niin kun palautekanava [sosiaalinen media] on aika suora... että ei tarvitse tehdä kun yks vähän sinnepäin menevä verkkojuttu, niin siitä tulee saman tien palautevyöry sähköisesti. Mietitään oikeasti mitä meidän lukijat haluavat, että miten me ostetaan se lukijan luottamus ennemminkin kuin se, miten me ostetaan se klikki."

H2: "Kyllähän sen [sosiaalisen median] kautta paremmin ymmärtää, mikä lukijoita kiinnostaa."

H3: "[Sosiaalisesta mediasta] tulee tiettyjä signaaleja aina. Aikaisemminhan ei sellaiseen kiinnittänyt mitään huomiota, mutta nyt sitten joutuu kiinnittämään. Siitä on tullut tavallaan lehdelle yksi lisäkanava."

Yleisö on kertonut mediayrityksille klikkailuillaan, millaisista artikkeleista se pitää ja millainen otsikointi houkuttaa avaamaan juttuja. Klikkailujournalismin pahimmat ylilyönnit kaupallisen median kohdalla saattavat kuitenkin olla ohitse. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että digitaalinen julkaisu tulee vakavoitumaan nykyisestään, mutta lukijoiden houkuttelusta omalle sivustolle joutuu silti jotenkin

taistelemaan. Syy tähän on kaupallisen median käyttämät maksumuurit. Oletettavasti ne ihmiset, jotka maksavat tietyn sanomalehden digitaalisesta sisällöstä, myös käyttävät juuri sen lehden maksullisia verkkosivuja. Todennäköisesti lukija viettää enemmän aikaa ostamansa lehden verkkosivuilla, jolloin hän voi klikkailla myös neutraalimpia otsikoita. Kaikkia artikkeleja ei mainosteta Twitterissä, Facebookissa tai Ampparit.comissa. Niitä juttuja, jotka toimitus päättää nostaa sosiaalisessa mediassa vetonauloiksi, voidaan kehittää otsikoiden kautta myyvämpään suuntaan.

Jokainen haastateltava koki yleisön nyt voimakkaammin kumppaniksi kuin 10 vuotta sitten, ja se näkyy myös sisällöissä. Yleisö tuottaa tai yleisön tiedosta jalostetaan journalismia lehtiin. Kuvat, juttuvinkit ja sosiaalisen median kautta saadut juttuaiheet mainittiin käytetyimpänä sisältönä. Tätä laajempia tavoitteita lukijoiden rooleiksi kansalaisjournalisteina haastateltavat eivät maininneet.

H2: "Meillä oli sellainen kysely, missä olet asunut ja missä olet muuttanut. Sitten sitä dataa käytettiin [jutussa]. Sitten meillä oli Instagramin kautta kuvia lakkiaisista."

H5: "Sanotaan näin, että jos ennen meillä oli 100 toimittajaa tuolla kentällä, niin nyt meillä on vähän liioitellusti 5 miljoonaa silmäparia, jotka voivat olla meidän sisällöntuottajia. Meidän pitää samaan aikaan palvella ja ottaa heitä meidän tekijöiksi mukaan."

Mielestäni yleisön tuottaman materiaalin julkaisu lehdessä kuitenkin sitouttaa lukijaa lehteen. Kuluttaja haluaa varmasti ostaa sen painoksen tai jakaa digitaalisen jutun omissa sosiaalisen median kanavissaan, missä oma kuva tai vastaava tuotos on julkaistu.

5.2.3 Laatu, brändi ja tulokset ratkaisevat

Median murrokseen on vahvasti eri yhteyksissä liitetty väite journalismin laadun huonontumisesta. Kiire lisää virheitä, syö lähdekritiikkiä ja lisää paineita toimitustyössä. (Esimerkiksi Koljonen 2013; Nikunen 2011; Greer & Mensing 2004.) Johtajien näkökulmasta tiukassa kilpailutilanteessa laatu ja parempi journalismi ohjaavat lehden suuntaa, vaikka ansaintalogiikan kriisin myönnetään kaventavan sisältöjä. Tämä näkyy esimerkiksi STT:n tuottaman sisällön kasvavana osuutena. Samalla kuitenkin neljän haastateltavan mielestä journalismin laatu on nyt paljon parempaa kuin ennen median murrosta. Yhden haastateltavan mielestä median murros on vaikuttanut journalismin laatuun heikentävästi monissa muissa lehdissä, mutta heidän lehdessään laatu on parantunut.

H1: "Ei [journalismin laatu ole huonontunut]. Siis menkää lukemaan vanhoja lehtiä."

H3: "Laatu on heikentynyt monissa lehdissä sen takia, että toimittajien määrää on vähennetty eikä ole osattu reagoida oikein [murrokseen]. Ehkä ei ole tiedetty mitä lukijat haluavat ja ehkä jossain vaiheessa kuviteltiin, ettei se laatu olekaan tärkeää, vaan riittää, että työntää juttua ja sama se kuka sitä tekee. Mutta ei se niin mene. Toimittajia ei voi tietokoneet korvata."

Esimerkkeinä laadun parantumisesta annettiin esimerkiksi faktojen parempi tarkistus ja perusteltu argumentointi. Virheiden välttämiseen kulutetaan toimituksissa enemmän aikaa. Osalle haastatelluista laatu edustaa sellaisia juttuja, joita kilpailijoiden lehdistä ei löydy. Laatua voi olla myös lehden

monipuolinen sisällöllinen tarjonta. Journalismin viihteellistyminen ja keventynyt tarjonta eivät kuitenkaan tarkoita, etteikö asiapitoistakin journalismia tuotettaisi. Viihteelliselle journalismille on oma tilauksensa, ja se että asiakas kuluttaa viihteellistä journalismia ei sulje pois sitä, ettei hän voisi kuluttaa myös analyysijä politiikasta tai ulkomaiden tilanteista. Verkko alustana on osallinen koettuun laadun parantumiseen, koska verkko ei anna sijaa virheille.

H3: "Meillä pitää olla joka päivä jotain omaa, omia juttuja omista aiheista. Me ei olla uutisten välittäjiä, me ollaan niiden tekijöitä."

H5: "Ei tarvitse tehdä kuin yksi sinnepäin menevä verkkojuttu, niin siitä tulee saman tien palautevyöry sähköisesti. Lukijoilla on niin paljon valinnanvaraa ja heidän medialukutaitonsa on tämän runsauden myötä parantunut. Sisältöön panostaminen ja sisällön johtaminen, niin siihen panostetaan koko ajan entistä enemmän."

H5: "Sanoisin että nimenomaan se [laatuvaatimus] menee sille toimittajatasolle. Verkossa ei perinteisesti ole yhtä kattavaa editointiporrasta mitä on printissä, niin se on asettanut vaatimuksia tavallaan siihen, että ketä päästetään ja millä osaamisella tekemään sinne. Sanoisin, että ennen pääsi paljon helpommalla pohjalla kirjoittamaan, koska printissä oli aina se portinvartija tai 2 portinvartijaa, jotka katsoivat... ennen kuin kukaan pääsi lukemaan yhtään tehtyä sanaa. Mutta verkossa saattaa olla, että on verkkoihminen, joka julkaisee itse tekemänsä jutun".

Brändin kautta johtaminen nähtiin tärkeänä jokaisessa lehdessä. Sanomalehden olemassaolo ja rooli yhteiskunnassa ymmärretään brändin kautta. Muusta journalistisesta massasta erottautuminen liittyy brändäykseen ja omaa brändiä halutaan myös suojella. Siten brändiä juttelu ulottuu myös toimittajan jutun sisältöön hillitsemällä osaltaan klikkailujournalismia. Brändi ja osittain sisällön ennakoitavuus liittyvät yhteen. Kuluttajan luottamusta brändiä kohtaan ei haluta vaarantaa tuottamalla sisällöllä pettymystä.

H5: "Muutamalla virheliikkeellä pystytään tuhoon niin monen tuotteen brändi, et nykyään ajatellaan sitä kokonaisuutta. [Brändäys on] ehkä aavistuksen lisännyt varovaisuutta, mikä on myös hyvä asia tietenkin siinä. Se asettaa lisää vaatimuksia perinteiselle toimittajalle, koska enää ei voi mennä helpoimman kautta. Erityisesti täällä ollaan tarkkoja siitä, vaikka se maksaisi meille vähän klikkejä, niin jätetään asioita tekemättä brändin nimissä."

Laatuun ja brändiin liittyy myös tuloksellisuus. Se näkyy kahdella tasolla: markkina-arvona ja toimittajien palkitsemisena. Juttuja arvotetaan onnistuneiksi osittain, jos jutut ovat suosittuja verkossa ja niitä jaetaan sosiaalisessa mediassa. Suosituilla jutuilla on paljon lukijoita ja siten myös markkina-arvoa. Näiden onnistuneiden juttujen tekijöitä palkitaan kasvavassa määrin tulospalkkauksella. Palkitusjärjestelmällä pyritään huomioimaan menestyksekkäitä juttuja kirjoittaneet toimittajat ja sitouttamaan työntekijä taloon. Osalla mediayrityksiä oli käytössä edelleen mittari painetun lehden sisällöille. Ainakin palkintoperusteissa kehitys on mielestäni sidoksissa asiakaslähtöisen journalismin tuottamiseen, koska osaltaan toimittajia palkitaan juttujen suosiodien perusteella. Haastateltujen edustamissa lehdissä kolmella viidestä mediayrityksestä oli käytössä tulospalkkaus toimittajille. Yhdessä yrityksessä bonus oli sidottu yrityksen tulokseen, kahdessa yrityksessä bonus perustui onnistuneiden juttujen palkitsemiseen.

Lisäsi nämä kaksi haastateltavaa mainitsivat muitakin tapoja saada bonus, mutta he eivät halunneet kertoa asiasta tarkemmin.

5.2.4 Yhteenveto ja pohdintaa

Digitaalisuus on muuttanut kuluttajakäyttäytymistä. Kuluttajat tarkistavat uutisia ja lukevat verkkolehtiä useita kertoja päivässä. Käytös heijastuu toimituspuolelle, jossa ilta on yhtä tärkeää työaikaa kuin aamu tai keskipäivä. Muutos vaatii työresurssien uudelleenjärjestämistä. Koska työvoima on kallista, työtapoja tehostetaan alihankintaketjuilla ja lisääntyvällä tiimityöllä. Toimittajien rooli on haastateltavien mukaan sisällöntuotanto, joka tarkoittaa erilaisia työtehtäviä liikkuvasta kuvasta grafiikkoihin. Päällikkötaso ei ole turvassa muutokselta. Päälliköiksi halutaan nyt digitaalisen osaajia. Työtehtävät päällikkötasolla ovat kuitenkin vähentymässä, jos kehitys jatkuu kohti yhden palvelupisteen mallia, superdeskiä. Tämä deski koordinoisi jatkossa kaikki journalistiset materiaalit. Uutta on mahdollinen muurin murtuminen kaupallisen puolen ja toimituksen välillä. Muuria on pidetty lähes pyhänä asiana ainakin toimituksen puolella. Muurilla on aikaisemmin perusteltu toimittajan työn lähtökohtia, kuten esimerkiksi sananvapaus ja objektiivisuus. Tällä hetkellä haastatelluista vain päätoimittajat puoltavat muurin poistamista. Ajatus muurin murtumisesta ja tehokkuuden hakeminen toimitustyöhön antavat näyttöä liiketaloudellisen ajattelun vahvistumisesta. Mediaryitykset haluavat edelleen kustantaa sanomalehtiä, mutta ne haluavat tiukemmin määrittää, miten paljon siihen kulupiirakasta lohkaistaan ja millaisia taitoja työvoimalla on oltava.

Uutta on myös yleisön lisääntynyt valta. Palautetta etsitään ja saadaan sosiaalisessa mediassa; yleisön kommentit ja digitaalinen jalanjälki vaikuttavat tuleviin juttuaiheisiin. Niillä mitataan myös toimittajien onnistumista: paljon jaeltu juttu arvotetaan paremmin menestyneeksi ja siitä saa myös paremman palkan. Sosiaalinen media on lisäksi tärkeä uutislähde ja uutisten jakelukanava. Kuluttajien aktiivinen palaute ja verkko alustana tuottavat haastateltavien mukaan parempaa journalismia. Virheiden tarkistukseen kulutetaan enemmän aikaa ja juttuja pyritään monipuolistamaan. Kilpailu on mielestäni pakottanut mediaryitykset kuuntelemaan asiakkaitaan ja osaksi tarjoamaan kohdeyleisölleen sopivia juttuja. Kun mainostajien rahat valuvat hiljalleen muualle, lukijoiden arvo kasvaa. Sosiaalisen median kautta jaetut jutut eivät myöskään jää kilpailijoilta huomaamatta. Niinpä sosiaalinen media on edellä mainitun lisäksi myös tärkeä kanava kilpailussa muita mediaryityksiä vastaan. Ajankohtaisia ja yleisöä kiinnostavia juttuja tekevä mediaryitys houkuttaa parhaita kykyjä ja tarjoaa vertailupohjaa muihin mediaryityksiin.

Kova kilpailu verkkoyleisöstä sai osan toimijoista tuottamaan katteettomia huomio-otsikoita, nk. klikkailujournalismia. Maksumuurien käyttöönoton jälkeen ilmiö on rauhoittumassa niiden toimijoiden osalta, joilla maksumuuri on käytössä. Näillä yrityksillä asiakkaat maksavat yhdistelmätilauksesta tai he ostavat oikeudet verkon näköislehteen. Koska asiakas jo maksaa verkkojutuista esimerkiksi

kuukausitasolla, ei yritysten tarvitse houkutella näitä asiakkaita klikkailemaan erilaisia juttuja tekemällä kohu-otsikoita. Todennäköisesti kuukausimaksulainen pysyy valitsemansa mediayrityksen verkkosivuilla ja lukee laajasti erilaisia juttuja, tai ainakin aloittaa surffailun sieltä. Yrityksen kannalta maksumuuri näyttäisi siis estävän lukijakatoa. Mainostajien kohdalla tilanne ei ole näin hyvä, siihen palaan luvussa 5.4.2 Kilpailu.

Kova kilpailu on vaikuttanut myös brändiin, siitä on tullut entistä tärkeämpää. Osittain yrityksen brändi ja klikkailujournalismi kulkevat käsi kädessä. Mediayritys haluaa identifioitua kuluttajan mielessä luotettavimpana ja tarjonnaltaan kattavimpana yrityksenä. Brändi vaikuttaa kuluttajan valintoihin ja siksi se on myös yritykselle elintärkeä.

5.3 Mitä muutokset edellyttävät toimittajilta?

Haastateltavat huomauttivat, että toimittamiseen vaadittavan työvoiman tarve on pienempi kuin 25 vuotta sitten. Teknologian kehittyminen, säästötoimet ja uudet ansaintamallit vähentävät toimittajien työpaikkoja. Journalistiliiton mukaan vuodesta 2008 lähtien noin 1 000 toimituksellista työpaikkaa on hävinnyt edellä mainittujen syiden takia. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012, 23.) Vaatimukset toimittajien teknisestä osaamisesta ja kyvystä omaksua laajoja kokonaisuuksia ovat kasvaneet koko ajan. Paineet toimittajia kohtaan kasvavat, koska yleisön tietotaito kasvaa koko ajan ja vaatimustaso nousee. Silti yksi haastateltava mainitsi toimittajan ammatin "maailman parhaaksi ammatiksi" ja toinen haastateltava sanoi toimittajan ammattia "todella hienoksi". Kaikki haastateltavat suosittelisivat toimittajan ammattia omalle lapselleen tai sukulaiselleen. Median murros ja kiristynyt taloustilanne ovat näkyvästi ja nopeasti muuttaneet toimittajan työkuva ja vaatimuksia (Nikunen 2011). Erikoistuminen nähdään edelleen erittäin tärkeänä. Tapa saada palkkansa toimittajana on kuitenkin muuttumassa.

5.3.1 Brändätty hybriditoimittaja-moniosaaaja-yrittäjä

Muutos yleistoimittajuuden suuntaan on ollut vallitseva trendi 2000-luvun alusta lähtien (Nikunen 2011, 47). Tämä on osittain tulkittu siten, että erikoistuminen ei ole ollut enää toimittajan valtti työmarkkinoilla ja korostuneena osaamisalueena on ollut monikanavainen tekeminen. Jokainen haastateltava kuitenkin painotti erikoistumisen tärkeyttä. Tulevaisuudessa työnantajat odottavat, että toimittajat laajentavat osaamisalueitaan ja hallitsevat suurempia kokonaisuuksia teknisten valmiuksien lisäksi. Oman mielenkiinnon kautta löytynyt erikoistumisala nähdään parhaana kombinaationa.

H5: "Verkko on lisännyt sen tarjonnan niin järjettömäksi, niin mikä keino sieltä on erottua? Se, että on jotain asioita joita tehdään hyvin, ja erikoistuminen on ratkaisu siihen. Mikä on sinänsä ristiriitaista, koska tässähän mentiin vuosituhannen alussa siihen, että kaikkien piti tehdä kaikkea, kun piti saada hirveästi kamaa sinne verkkoon, kun verkko tuli hirveätä vauhtia. Nyt taas on käännytty vähän niin kun takaisinpäin sinä, et pitäisikö olla sitä erikoistumista."

H4: "Pidän hyvänä asiana, että ihmisellä on hyvä yleissivistys. Se on toimittajan perusvaatimus. Mutta sitten jos harrastaa vaikka nuolenpääkirjoitusta, niin siitä on hyötyä hurjan paljon joissakin asioissa. Ja yleensä näitä erikoistaitoja voi toimittajan työssä käyttää."

Toimittajan työ oman yrityksen kautta nähtiin yhä lisääntyvänä tapana toimia ja tehdä työtä. Toimittajan yrittäjyys näyttäisi olevan kuitenkin osittain alueellinen asia. Suurissa kaupungeissa ja isoissa lehdissä kehitys kohti yrittäjyyttä näyttäisi toteutuvan, mutta pienemmissä näin ei välttämättä käy. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että suuret kaupunkialueet vetävät toimittajia puoleensa, kun taas ammattitaitoisista toimittajista on pienemmillä paikkakunnilla pulaa. Yhden haastateltavan visiossa mediatilat eivät enää huolehdi toimittajien työeläkemaksuista tai muista lakisääteisistä työnantajamaksuista. Mediayritykset eivät silloin pidä toimittajia ollenkaan palkkalistoilla, vaan toimittajien perustamat yhteisyritykset tarjoavat toimituspalvelut yrityksille. Nämä toimittajien yritykset huolehtivat kaikista toimittajien palkkaan liittyvistä sivukuluista. Toimittajien pienyritykset voivat toimia erikoistumisen kautta, keskittymällä esimerkiksi urheilujournalismissa tiettyyn segmenttiin ja hoitamalla kaikki tarvittavat materiaalit jutuista videoihin ja tulospalveluun.

H1: "Työpaikoista tulee yrittäjäpohjaisia. Esimerkiksi jalkapallo-ottelun videointia on hankala antaa hommaksi omalle kuvaajalle, on vuoroja ja muita töitä. Ehkä sen voisi joku sellainen tehdä yrittäjäpohjalta, joka on muutenkin jalkapallon kanssa tekemisissä".

H5: "Näen sen [yrittäjyyden] oikeastaan niin kun sinänsä plussana, koska silloin on sen toimittajan mahdollisuus keskittyä, perehtyä, syventyä siihen omaan aihepiiriinsä. Jos on todella hyvä, sanotaan vaikka lääketieteellisiin aiheisiin perehtynyt ihminen, niin kyllä siinä voittaa kaikki, jos on hyvä ihminen, joka pystyy tarpeeksi erilaisiin välineisiin myymään sitä sisältöä."

H1: "Toimitaan verkostoissa Tampereella ja Helsingissä ja joissain muissa isoissa kaupungeissa, mutta ei se kyllä ehkä enää Porissa [onnistu]. Ellei tule fiksuja yrittäjiä, jotka alkavat eri tavalla luomaan niitä palveluita, että ne pystyvät palvelemaan vaikka Satakunnan Kansaa ja Yleisradiota alueella."

Mielipiteet jakautuvat siinä, voiko työelämänsä patkua tehnyt toimittaja edetä toimituksen esimieheksi. Yrittäjä-toimittaja on hyvä päällikkö neljän haastateltavan mielestä. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että yrittäjäpohjalta ei voi nousta sanomalehdessä päälliköksi. Yleisesti toimittajan yrittäjyydestä nähtiin etuja toimitustyössä.

H2: "Se on sekä hyöty että haitta. Jos olet ollut monessa mukana, niin sinusta tulee aika taitava. Ja kyllä se on paljon siitä henkilöstäkin kiinni ja kompetenssista yleensäkin. Että jotkut tosiaan oppii tosi paljon ja niistä halutaan pitää kiinni, mutta toiset... on vähän erilaisia."

Yrittäjyyden kautta toimittaja voi tehdä muutakin kuin vain toimittajan töitä. Kaksi haastateltavaa näki tämän mahdollisuutena. Tällaisia töitä voivat olla esimerkiksi seminaaripuheet, kirjaprojektit ja erilaiset julkaisut esimerkiksi ministeriöille. Myös muiden alojen toimijat, kuten esimerkiksi Valio, tuottavat yhden haastateltavan mukaan journalistiseksi luokiteltua sisältöä asiakkailleen esimerkiksi verkkosivuillaan. Toimittajia saatetaan tarvita laajemmin myös markkinointiviestintämateriaalin luomisessa vaikkapa Pirkka-lehdessä tai vastaavissa julkaisuissa. Laveampi toimintatapa tuo turvaa

esimerkiksi taantuman aikana tai epävarmassa markkinatilanteessa, kun mediayritykset säästävät alihankintakuluissa. Ulkoistuksen tai oman yrityksen perustamisen kautta hallinnollinen työ ei tietenkään häviä mihinkään, se vain siirtyy seuraavalle. Pekkanen ja Cookin (2012, 109) mukaan yksityisyrittäjä-toimittajan työajasta menee noin kolmannes pienyrityksen hallinnolliseen osuuteen. Tämä tarkoittaa toimittajan kannalta entistä laajempia alueita, joita pitää osata, ymmärtää ja hallita.

Yksikään yritys ei halunnut enää palkata pelkästään kirjoittavaa toimittajaa. Haastateltavat mainitsivat toimittajan työrooliin kuuluvan kirjoittamisen lisäksi kuvaustaidot ja sosiaalisen median sujuvan käyttämisen työkaluosaamisen lisäksi. Työvoimaa on tarjolla tällä hetkellä runsaasti, erottautumista hakijamassasta toimittaja voi hakea yhden haastateltavan mukaan liikkuvan kuvan osaamisella. Integroituneissa toimituksissa toimittajalta vaaditaan myös tiimityötaitoja. Yksi haastateltava nosti toimittajien kielitaidon esiin, erityisesti venäjän kielen taidosta olisi hyötyä. Venäjä on Suomelle tärkeä kauppakumppani, rajanaapuri ja suurvalta, jonka edesottamuksia ei ole varaa jättää huomioimatta.

H4: "Yleensä kaikki osaavat englantia, että se ei ole ongelma, mutta pitäisi osata saksaa, ruotsi on erittäin tärkeä. Yksi ongelma on venäjän kielitaidon puute. Meillä ei ole riittävästi ihmisiä, jotka osaisivat venäjää. Kuitenkin pitäisi seurata Venäjän mediaa."

Mediabrändien alle on muodostunut myös toimittaja-brändejä. Brändi-sana koettiin kuitenkin toimittajan kohdalla vieraaksi ehkä sen kaupallisen alkuperän takia. Yhden haastateltavan mukaan työntekijä kartoittaa osaamistaan ja samalla osoittaa, että hän haluaa tehdä juuri tätä työtä eikä välttämättä tee toimittajan työtään brändäys-ajatuksen kautta. Tunnetuimpien ja suosituimpien toimittajien brändin kohdalla sivutuotteena on saattanut syntyä etuja muihin toimittajiin nähden.

H2: "Tietysti vahvat toimittajat voivat tässä tilanteessa olla vähän kuin jalkapallotähdet."

Jalkapallotähdet saavat parempaa palkkaa, houkuttelevat yleisöjä katsomaan peliä ja saattavat saada erivapauksia. Yleisön ja työnantajan odotukset työsuoritusten tasosta kasvavat tähteyden myötä. Brändätty toimittaja on ansainnut kannuksensa, yleisö ja työnantaja kuuntelevat tähteä hieman herkemällä korvalla.

5.3.2 Yhteenveto ja pohdintaa

Vaativuudet toimittajia kohtaan kasvavat. Erikoistuminen on edelleen hyvin tärkeää, sen lisäksi on tärkeää osata tuottaa juttuja monelle erilaiselle alustalle. Kaikenlainen teknologian hallitseminen kamerasta julkaisualustoihin ja sosiaaliseen mediaan on vähimmäisvaatimus työllistymiselle. Haastateltavat näkevät, että toimittajat tekevät työtään tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin yksityis- tai pienyrityksinä. Vaikka toimittajia on koulutettu liikaa jo vuosia, toimittajan ammatin hankkineet voivat työskennellä markkinointiviestinnän parissa yrityksissä tai yritysviestinnän alalla. Kilpailu toimittajan työpaikoista on myös kovaa. Niinpä myös toimittajat brändäävät työtään – vaikka osa ei välttämättä tee brändäystä tietoisesti.

Toimittajien erikoistumisen vaatimus kertoo, että päällikkötaso haluaa edelleen palkata tietyntyylisiä toimittajia. Pelkkä eri alustojen osaaminen ei riitä, on oltava edelleen asiantuntija omalla erikoistumisalalla. Se, että toimittajia ei enää välttämättä palkata vakinaisiksi työntekijöiksi mediayrityksiin, vaan heidän palveluitaan ostetaan toimittajien omilta yrityksiltä, näyttää mediatalouden näkökulmasta kulujen minimoimiselta. Alihankkijoina toimitustyötä tekevien toimittajien elämä on paljon epävarmempaa kuin mediayrityksessä vakituksena työntekijänä. Alihankintamallissa kaikki valta on työn ostajalla, mediayrityksellä. Jos ostaja ei pidä työn jäljestä, uutta toimeksiantoa tuskin tulee. Ostaja eli mediayritys voi jo ostamisvaiheessa sanella kaikki ehdot hinnasta toimitusaikatauluun ja merkkimäärään. Jos alihankintayrityksiä on markkinoilla monta, ostaja voi vielä kilpailuttaa tarjouksensa. Toimittajan brändäys voi toimia vastavetona tälle kehitykselle. Yleisön parissa arvostettu nimi takaa yleisölle tietyn laadun eikä toimittajan silloin tarvitse myydä ammattitaitoaan alihintaan.

5.4 Miltä sanomalehden tulevaisuus näyttää?

Kaikki haastateltavat luottavat journalismin tulevaisuuteen ja laadukkaiden, maksullisten sisältöjen kysyntään. Tämän hetken suurimmat uhat ovat haastateltujen mukaan nykyinen taloudellinen taantuma, liian nopea sanomalehtien rakennemuutoksen eteneminen, jakelukanavien heikkeneminen edelleen ja kasvava kilpailu yli toimialarajojen.

Tulevaisuudessa toimitusten johtamisessa tarvitaan myös liiketoimintaosaamista, pelkkä journalistinen osaaminen ei riitä. Johto seuraa tiivistä millaista sisältöä asiakkaat medioiden verkkosivustoilla kuluttavat ja kuinka kauan he viihtyvät sivustoilla. Maksumuurien takana olevien journalististen sivustojen on mahdollista kerätä hyvin laajaa dataa asiakkaistaan. Toimituksille kertyy rekisteröityneestä asiakkaasta henkilökohtaisia journalistisia kulutustottumuksia, mutta mediayhtiöt eivät ole ainoita, jotka keräävät asiakkaistaan tietoja. Digitaalisuutta käsittelen ensimmäisessä alaluvussa.

Kuluttajakäyttäytymisen muutos ja seurattavuus tuo paineita muuttaa journalistista tarjontaa. Kilpailua käsittelen toisena teemana. Jokaisen haastateltavan yrityksen edustajan puheissa tulevaisuuden journalismi ja mediayritysten tuottamat tuotteet kietoutuvat jotenkin digitaalisuuteen. Digitaalisia tuotteita käsittelen kolmantena teemana. Neljäs teema nostaa esiin kahden mediatalon mainitseman tulevaisuuden suuntauksen. Erilaisten palveluiden yhteensulautuminen nähtiin tulevaisuuden trendinä esimerkiksi paikkaan perustuvat journalismin kautta.

5.4.1 Tulevaisuus on digitaalisessa alustassa

Vaikka digi on ollut olemassa 1990-luvun lopusta lähtien, digitaalisuuden potentiaali ja visio ovat olleet monessa mediayrityksessä haussa. Haastatelluista 3 kertoi tekevänsä jutut ja järjestävänsä työpäivänsä digitaalisen ehdoilla. Tämä tarkoittaa, että printtimaailman selkeät deadline't ovat näissä lehdissä

historiaa. Digitaalisessa maailmassa uutinen julkaistaan heti, kun juttu on valmis julkaistavaksi. Ennen haastattelukierrosta oletin, että digitaalinen olisi ollut ensisijaisena alustana kaikilla haastatteluun valituilla yrityksillä. Muutos on haastateltavien mukaan tapahtunut Suomessa vasta muutama vuosi sitten, finanssikriisin jälkeen ja tablettien kehityksen kautta. Sanomalehti nähdään lähitulevaisuudessa silti vielä tärkeänä osana mediataloutta. Kaikki haastateltavat näkevät kehityksen suunnan digitaalisuuteen selvänä, vain aikakäsitys vaihtelee.

H1: "Viimeiset kolme neljä vuotta tulevaisuuden näkymä on ollut hyvin kirkas. Media tulee muuttumaan digitaalseksi. Me rakennetaan kolmella asialla tulevaisuutta. Ensin on verkon maksullisuus, toinen asia on iltapäiväpainos ja kolmas asia on liikkuva kuva."

H3: "No ei paperilehti mihinkään häviä vielä pitkään aikaan, mutta tulee kyllä väistämättä se aika, että levikit ovat sillä tasolla, että se ei ole enää kannattavaa."

H4: "Henkilökohtaisesti uskon suuriin mahdollisuuksiin tällä digitaalisella puolella. Me emme ole nähneet kuin digitaalisen aamunkoiton, missä nyt ollaan. Se suuri aalto tulee vasta tämän jälkeen, kun koko yhteiskunta on mennyt digitaalseksi."

Kuitenkin liian nopea siirtyminen pelkkään digitaaliseen lehteen on mediayrityksille uhkakuva. Hallittu siirtyminen digitaalisuuteen nähtiin noin 10 vuoden siirtymällä. 2 haastateltavaa näki 10 vuoden aikaikkunan suotuisana. 1 haastateltava tuplasi siirtymäajan ja 1 puolitti ajan. Yritysten näkökulmasta erityisen vaikea on tilanne, jossa esimerkiksi kolmannes tilaajista käyttää ahkerasti digitaalista alustaa, mutta loput haluavat painetun tuotteen tai eivät muuten ole valmiita siirtymään digitaaliseen lehteen. Kehitys nostaa jakelukulujen ja painokulujen hintaa väistämättä.

H4: "Meidän kannalta pahin skenaario on se, että posti ei kulje ja kusti ei polje. Koska silloin menevät kaikki asiat uusiksi. Me lähdemme siitä, että Suomessa posti toimii 5 päivää viikossa. Meillä ei ole omia jakeluita eikä meillä kannata olla omia jakeluita. Olisi hyvin tärkeää, että meillä olisi yhteiskunnan ylläpitämä jakelujärjestelmä, samalla tavalla kuin on maantiet, Yleisradio, rautatiet."

H1: "Hankalaa on tämä lehden jakelulogistiikka. Painetun lehden jakelumäärä pienenee, niin sen yhden lehden jakelukustannus kasvaa. Se on huono juttu. Itella on korottanut hintoja ja irtisanonut sopimuksia ja muuta, niin siinä jakelupuolessa on aika paljon probleemia. Minä näen siinä suurimman uhkakuvan."

Täysin digitaalisiin palveluihin yritykset olivat haastateltavien mielestä valmiita siirtymään siinä vaiheessa, kun yritykset saavat digitaaliselta puolelta enemmän liikevaihtoa. Haastatteluun valituista lehdistä arvioisin, että Ilta-Sanomat saattaa päästä ensimmäisenä tähän tilanteeseen jo muutamassa vuodessa, jos lehden digitaalisen levikkikehitys jatkuu suotuisana ja mainostajat ovat jatkossakin kiinnostuneita lehden digitaalisesta sivusta. Kuten jo mainittu, liian nopean siirtymän suurin uhkakuva on asiakkaisissa, jotka eivät ole valmiita siirtymään täysin digitaaliseen sanomalehteen. Jokainen mediayritys laskee itse, missä vaiheessa painetusta lehdestä on pakko luopua.

5.4.2 Kilpailu

Tuottaminen verkkoon on helppoa ja halpaa. Nämä ominaisuudet ovat kiristäneet ja laajentaneet sanomalehtien kokemaa kilpailua. Kilpailuasetelma ei välttämättä rajoitu enää toisiin mediayhtiöihin, vaan se laajenee muihin yrityksiin täysin muilla toimialoilla.

H1: "Jokainen yritys haluaa olla media. Muut mediasisällöt, esimerkiksi Valio ynnä muut sellaiset ovat myös kilpailijoita ja syövät niin mainosrahaa kuin pirstaloittavat kuluttajan aikaa ja mediankäyttöä."

H5: "[Kilpailijoita ovat] kaikki jotka tekevät jonkinäköistä sisältöä [verkkoon]."

Esimerkiksi Valio on aikaisemmin käyttänyt mainosbudjettiaan sanomalehdissä mainostamiseen, mutta verkon myötä panostukset ohjautuvat enemmän omille sivuille, huokeille tai ilmaisille kanaville kuten Facebook ja Twitter, tai suoraan kuluttajille. Valio ja muut sen kaltaiset yritykset, jotka tuottavat materiaalia omille verkkokanavilleen ja mainostavat suoraan kuluttajille, eivät enää tarvitse sanomalehtiä pääsynä kuluttajien luo. Tällainen yritys voi luoda oman tietopankkinsa pyytämällä asiakkaita rekisteröitymään sivustoilleen ja sitä kautta seurata kulutuskäytöstä ja tarjota verkkokäytöksen pohjalta suoraan tuotteita kuluttajalle. Kehitys väistämättä ohjaa mainostavien yritysten mainosrahoja muihin kohteisiin kuin sanomalehtiin. Toisaalta kaikki yritykset eivät ole valioita, joilla on kansallisesti tunnettu brändi ja massiivinen markkinointiosasto. Pienemmät yritykset vaativat edelleen luotettuja brändejä, kuten esimerkiksi sanomalehtiä, joiden avulla he saavat mainoksensa laajaan jakeluun.

5.4.3 Digitaaliset tuotteet

Teknologinen konvergenssi mahdollistaa erilaiset mediaesitykset verkossa sekä tarkan seurannan. Mediayhtiöt seuraavat tarkasti digitaalisen puolen antamia tietoja kuluttajien käytöksestä ja heidän käyttämästään materiaalista. Tieto antaa viitteitä siitä, millaiset jutut lukijoita kiinnostavat. Tiedon pohjalta on helppo tehdä ja aktiivisesti tarjota sisältöä samasta teemasta. Verkon reaaliaikaisuus on esimerkiksi vähentänyt lukijatutkimusten arvoa, koska haastateltavien mukaan tutkimusten tuottaman tiedon saa käyttöönsä vasta noin puolen vuoden viiveellä.

H5: "Totta kai tehdään lukijatutkimuksia, mutta kyllä tämä sosiaalinen media on aika suora [kanava]."

Digitaalisuuden alkuaikoina sanomalehtitalot eivät osanneet hyödyntää teknologisen konvergenssin täyttä potentiaalia. YouTube on ollut erityisesti nuorten suosiossa jo vuosia. 3 haastateltavaa mainitsi tulevat panostukset liikkuvan kuvan journalismiin. Trendi on selkeä. Liikkuvan kuvan myötä journalismista voi tulla visuaalisempaa ja havainnollistavampaa. Nähdäkseni visuaalinen journalismi tuo lisää suoria tehokeinoja tekstin vierelle. Liikkuvan kuvan avulla voidaan näyttää, miten tehdään esimerkiksi arjen hyötyaskareita. Liikkuvan kuvan journalismin avulla voidaan vaikuttaa kuluttajien

tekoihin tai tottumuksiin havainnollistamalla esimerkiksi Itämeren tilannetta tai ympäristösaasteiden vaikutusta eliöihin.

Digitaalisen puolen tulevaisuuden tuotekehitys tapahtuu haastateltavien mukaan kuluttajan ehdoilla.

Uudet tuotteet eivät ole välttämättä tyystin journalistisia tuotteita, vaan ne voivat tarjota erilaisia palveluita tulevaisuuden kuluttajalle. Toimituksen päällikköporras ei voi näitä tuotteita ohittaa.

Digitaalisen lehden suunnittelussa nämä uudet tuotteet on otettava huomioon. Näen, että tämänlainen tuotteen suunnittelu vaatii yhteistyötä myynti- ja markkinointiosaston kanssa.

H5: "Digitaalisella puolella kaikki lähtee siitä kuluttajasta. Mitä se tekee arjessaan jatkossa, mitkä ovat ne laitteet mitä hän käyttää ja millä tavalla hän käyttää, ja mikä on meidän rooli siinä kuluttajan käytöksessä."

5.4.4 Tulevaisuuden visio: paikkaan perustuva journalismi

Mediaryitykset suunnittelevat uusia tuotteita ja palveluita 1-3 vuoden aikajänteellä. Suunnittelu tämän pidemmällä aikavälillä on vaikeaa. Kahden haastateltavan mukaan paikkaan perustuva journalismi on tulevaisuuden journalismin ja journalismin kulutuksen malli. Malli kietoutuu likeisesti teknologioiden, digitaalisuuden ja mobiilin kehityksen, mutta myös mainonnan kehityssuunnan ympärille. Kuvattu kehitys riippuu siten paljon myös muiden yritysten tuottamista palveluista – esimerkiksi mobiililaitteiden ja lisätyn todellisuuden palveluiden kehityksestä. Puheissa mediayhtiön tarjoama verkkolehti tai alusta voisi toimia jonkinlaisena keskuksena kuluttajille. Tämä keskus tarjoaisi tietoa ympäröivästä yhteiskunnasta esimerkiksi tapahtumien tai palveluiden muodossa.

H1: "Mobiili... ihan uus teknologia. Varmaan se vähän muuttaa sitä [journalismia] lähivuosina, kun me tiedetään missä meidän asiakas kulkee. Se on oikeastaan vähän pelottavaakin. Nyt kun tulet kaupungin keskustaan, niin tulevaisuudessa voit klikata paikallisen lehden auki ja katsoa mitä tapahtumia juuri sillä hetkellä tai sinä päivänä on. Tai kuljet autolla ja saat pushilla eri lehtien tai mediatalojen palveluita."

Muiden haastateltavien kohdalla tulevaisuuden tuotteista tai suunnitelmista ei haluttu sen enempää puhua. Selvää on, että tuotekehitys ei keskity pelkästään journalistisiin tuotteisiin ja kaikki mahdolliset rahälähteet halutaan ottaa huomioon.

5.4.5 Yhteenveto ja pohdintaa

Haastateltavien mediaryitysten edustajien mielestä tulevaisuus on digitaalisessa alustassa. Tällä hetkellä monet mediaryitykset etsivät kuitenkin vielä digitaalisen tuotteen ansaintalogiikkaa. Erityisesti mainostilasta saatava tulo digitaalisella puolella on pienempi, koska mainostajat voivat tarjota tietoa tuotteistaan kuluttajille suoraan omilla sivustoillaan. Mediaryitysten kokema kilpailu on siten laajentunut mediaryityksistä myös muihin toimijoihin muilla aloilla. Entiset mainosasiakkaat ovat siirtyneet osittain kilpailijoiksi ja vähentäneet investointeja sanomalehtimainoksiin. Samalla kuitenkin osa erityisesti pienemmistä yrityksistä tarvitsee sanomalehtiä mainostensa jakeluun potentiaalisten asiakkaiden

koteihin. Kaikilla yrityksillä ei ole resursseja luoda omia verkkosivuja eikä mahdollisuuksia haalia asiakkaita suoraan sinne.

Ansaintalogiikan kriisi pakottaa yritykset miettimään uusia tuotteita. Mediatalojen kohdalla tuotekehitys keskittyy voimakkaasti uusiin, digitaalisiin tuotteisiin. Nämä uudet tuotteet eivät välttämättä ole puhtaasti journalistisia tuotteita. Digitaalinen alusta on lisäksi suhteellisen uusi ja koko ajan kehittyvä alusta, joten mediatalot miettivät tuotteita kuluttajien käytöstottumusten ja arjen kautta. Tulevaisuuden visioon kuuluu myös muutaman yrityksen kohdalla paikkaan perustuva journalismi, jolloin teknologinen konvergenssi toisi lisää arvoa journalismiin.

Kehitys saattaa johtaa siihen, että journalismin rajanvedot liudentuvat tuotteissa ja tekotavoissa. Digitaalisen puolen uudet tuotteet saattavat hyvinkin olla se paikka, jossa toimituksellisen ja myynnin sekä markkinointiosastojen välinen muuri hävitetään ensimmäisenä. Koska eri alan yritykset kilpailevat samasta asiakkaasta rajusti, asiakkaan sananvalta kasvaa. Mediayrityksillä tämä tarkoittaa nähdäkseni räätälöityjä juttuja asiakkaan valitsemista aiheista ja erilaisia digitaalisia palveluita, esimerkiksi sähköinen artikkelikokoelma.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa teen yhteenvetoja analyysiluvun tutkimustuloksista ja pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luonteeltaan luku on pohdiskeleva.

Olen jaotellut johtopäätökset 5 alalukuun. Ensimmäinen tutkimuskysymyksen kartoitti, millaisia muutoksia tämänhetkinen, 1990-luvulla alkanut median murros on tuonut toimituksiin sanomalehtien johdon eli päätoimittajien tai toimituspäälliköiden näkökulmasta. Ensimmäistä tutkimuskysymystä käsittelem ensimmäisessä alaluvussa, joka käsittelee mediatiloutta, mutta myös toisessa alaluvussa, joka keskittyy johtamiseen. Toinen tutkimuskysymyksen hahmotti, miten median murros on vaikuttanut toimitusten työntekijöilleen asettamiin vaatimuksiin. Kolmas tutkimuskysymys suuntasi tulevaisuuteen ja sen kautta yritin ymmärtää, mitä työnantajat haluavat tulevaisuuden toimittajilta. Kolmannessa alaluvussa käsittelem sisällöntuottajia. Neljäs alaluku koostuu sanomalehtialan tulevaisuuden pohdinnoistani. Viidennessä alaluvussa tiivistän keskeisempiä tutkimustuloksia ja hahmotellen jatkotutkimusaiheita.

6.1 Mediatilouden tuomat muutokset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta halusin ymmärtää, millaisia muutoksia murros on tuonut media-alalle johdon näkökulmasta. Tässä alaluvussa käyn läpi muutokset mediatiloudellisesta näkökulmasta.

Murros on verottanut ansaintalogiikkaa digitaalisuuden ja laskevien levikkien kautta. Ilman ansaintalogiikan kriisiä yritysten tekemät muutokset olisivat olleet vain vähäisiä ja väitän, että esimerkiksi Helsingin Sanomat ei olisi vaihtanut ilmestymiskokoaan tabloidiin. Selvää kuitenkin on, että pörssiin listautuneet mediayritykset ovat mukana kvartaalitaloudessa, jossa tappiollinen yritys ei pärjää. Tuote on keskiössä, ja sen on oltava riittävän hyvä tai ainakin myytävä hyvin. Kvartaalitalous tuo paineita mediayrityksen johdolle, jossa tasapainotellaan tulosvaatimusten ja myytävän journalistisen tuotteen välillä. Tulevaisuudesta on tullut murroksen ja kaupallisuuden kautta ennakointia ja digitaalisen murroksen myötä myös nopeasti muuttuvaa. Yritysten on vaikea nähdä edes muutamaa vuotta eteenpäin, ja osittain päätöksiä tulevaisuuden painopisteistä tehdään näppituntumalla. Yritykset reagoivat markkinatilanteiden muutoksiin nopeasti esimerkiksi irtisanomalla työvoimaa, ulkoistamalla tuotantoketjun osia tai käyttämällä alihankkijoita. Ihan kaikkea sisällöntuotannosta ei kuitenkaan voi ulkoistaa. Uutistoimitus lukeutuu tuohon joukkoon sen nopeatempoisuuden takia.

Murroksen ja ansaintalogiikan kriisin kautta media-alan suhdanneherkkyys on lisääntynyt, kun mainostavat yritykset ilmoittavat verkossa ja painettu lehti maksaa suhteellisesti enemmän lukijoiden siirtyessä verkkoon. Tällä hetkellä esimerkiksi kaupan murros vaikuttaa suoraan mediayritysten

tuloksiin, kun kaupan alan yritykset kärsivät taantumasta ja verkkokauppojen tuomasta ansaintalogiikan muutoksesta. Samalla markkinointibudjetit ovat pienentyneet median osalta eikä sanomalehti ole enää mainosvälineenä kuningas. Verkon kautta yritykset voivat markkinoida tuotteitaan suoraan asiakkailleen. Mediatyrietykset pyrkivät vastaamaan kehitykseen tekemällä yhteistyötä yli lehti- ja yritysrajojen tai muodostamalla yhteisyrityksiä, ja siten satsaamalla sisältöjen laatuun. Osaltaan yhteisyritykset vapauttavat paikallisen toimituksen resursseja paikallisjuttujen tekoon, mutta osaltaan sisällöt samanmuotoistuvat. Nikusen (2011, 45) mukaan yhteistoimitusten kautta tuotettu tieto tulee eri puolilta Suomea eikä relevanttia paikallista näkökulmaa ole välttämättä saatavilla. Tätä yritykset pyrkivät paikkaamaan tiivistämällä vuorovaikutussuhdetta lukijoihin. Paikallisuuden korostaminen ei kuitenkaan merkitse sitä, että uutisointi olisi monipuolistumassa. Lähinnä se tarkoittaa, että alueen tietyistä kohdista on tarjolla kattavaa uutisointia, kun taas toisista kohdista ei ole. (Nikunen 2011, 45.)

Kansalaisista on tullut kuluttajia vaatimuksineen ja odotuksineen. Kuluttaja miettii myös journalismin kohdalla millaisesta sisällöstä hän haluaa maksaa – ja sitten maksaa siitä, pikku hiljaa myös verkossa (Reuters Institute for the Study of Journalism 2014, 11). Journalismin ydin on kunnossa, ongelma ei ole itse journalismissa. Tätä väitettä tukevat myös muut, aikaisemmat tutkimukset (esim. Hopponen 2009). Kaupallisen median ongelmaksi jää edelleen tasapainoilu tilaavien asiakkaiden halujen ja mainostavien asiakkaiden halujen kanssa. Kaikille pitää tarjota myyvää sisältöä.

Koska vanha ansaintamalli ei uudessa markkinatilanteessa toimi, edessä on muutoksia. Kaupallisen median kohdalla kehitys voi johtaa erikoistumiseen. Erikoistunut media voi saada uskolliset asiakkaat sekä tilaus- että mainospuolelta. Samalla erikoistuminen kuitenkin kaventaa yrityksen tulonlähteitä, vaikkakin varmistaa erikoisyleisön sitoutumista ja maksuvalmiutta. Haastateltavat myönsivät digitaaliselta alustoilta tulleen asiakaspalautteen vaikuttavan journalismin painopistealueisiin. Kuitenkin liian tarkka palautteen seuraaminen voi vaikuttaa journalismin vallan diffuusioon (Vahvanen 2014). Vaarana on siis se, että journalismin valta hajautuu, jos pyritään miellyttämään yleisöä ja toistetaan vallalla olevaa mielipidettä tarjoamatta vastakkaisia näkökulmia. Toisaalta taas maksullisen journalismin pitää lunastaa paikkansa yhä uudelleen ihmisten arjessa ja sitä kautta saada takaisin auktoriteettiaan. Joka tapauksessa nyt näyttää siltä, että mediatyrietyksen tulevaisuuden rahavirrat muodostuvat yhä pienemmistä puroista eivätkä nuo purot muodostu kaikki journalismista. Yhden hinnan ja yhden tuotteen mallin aika on ohi.

2000-luvun puolessa välissä näytti siltä, että verkko purki sanomalehtitalouden ja vähittäiskaupan yhteen kietoutunutta suhdetta, kun kaupan toimijat pyrkivät houkuttelemaan kuluttajia omille verkkosivuilleen. Suomen kokoisessa markkina-alueessa vain muutamasta brändistä voi tulla sellainen, jonka luokse kuluttajat osaavat hakeutua suoraan. Ne toimijat, jotka eivät saavuta tai joilla ei ole resursseja saavuttaa laajaa kansallista tunnettuutta, tarvitsevat edelleen sanomalehtiä. Mainostamalla digilehdissä pienemmät

vähittäiskaupan yritykset voivat edelleen saada enemmän arvoa mainoksilleen. Jo tällä hetkellä digitaalisella alustalla tapahtuu seuraavaa: asiakas, joka maksaa digitaalisen tilauksensa luottokortilla, klikkaa lukemansa verkkolehden lähikaupan mainosta ja samana iltana ostaa tiettyjä tavaroita mainostetun kaupan tiskiltä samalla luottokortilla, jossa on myös kaupan etukortti. Koska digitaaliselle alustalle jää tietojälki, jota mainostajat havittelevat, jättää skenaario myös tilaa myydä tätä tietoa. Lähitulevaisuudessa mainosalustan tarjoaja voisi tarjota uusia lisäpalveluita, jotka tekevät digitaalisella alustalla mainostamisesta tehokkaampaa. Mainosalustan tarjoaja saa kuvatun laisesta ostokäyttäytymisestä paljon enemmän tietoa kuin siitä, että hän ohjaa asiakkaat omille sivuilleen. Tällaisen tiedon hankkiminen ostamalla vaatii mainostajalta vähemmän resursseja ja hän voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Mainostajan ei tarvitse yrittää houkutella asiakkaita sivustoilleen ja yrittää keksiä sellaista sisältöä, mikä kertoo asiakkaan mieltymyksiä ja demografiatietoja, tietoja, joita mediayrityksen digitaalinen alusta jo kerää. Mainostaja puolestaan voisi yhdistää sanomalehden lukijadatan ja kaupan kulutuskäyttäytymisen, ja siten kohdentaa mainontaansa, tuotteitaan ja alennuksia ruokakunta- tai yksilötasolle mediayrityksen digitaalisen lehden kautta. Kuvattu kehitys voisi luoda myös uudenlaisia yrityksiä mediatalouden liepeille, mikä työllistäisi ainakin teknistä henkilökuntaa, markkinointi- ja mainosväkeä sekä erilaisia konsultteja. Jos mediayritykset näkevät kehityksen selkeänä ja uskovat siihen, voivat ne kehittää ja tarjota tällaista palvelua tulevaisuudessa journalismin ohessa.

6.2 Muutokset johtamisessa

Ensimmäisen tutkimuskysymykseni kysyi, millaisia muutoksia median murros on tuonut media-alalle johdon näkökulmasta. Tässä aluvuussa käyn läpi muutokset johtamisessa.

Kannattavuuden laskiessa ja teknologioiden kehittyessä kokonaistyövoiman tarve arvioidaan toimituksissa entistä tarkemmin. Teknologinen kehitys on tuonut tehokkuutta ja vähentänyt toimittajien työpaikkoja. Sama ilmiö näkyy myös päällikkötasolla. Päälliköiden määrän ennustetaan toimituksissa laskevan, jos kehitys kohti superdeskejä jatkuu. Superdeskin mallissa sanomalehtitalon kaikki sisällöt painetusta printtiin johdetaan yhdestä pisteestä. Tämä tarkoittaa määrällisesti vähemmän päälliköitä. Kuten osa haastateltavista totesi, pienempi määrä päälliköitä tuottaa kuitenkin yhtenäisemmän tuotteen. Kehitys aiheuttaa mielestäni väistämättä sen, että yksi päällikkö johtaa isompia kokonaisuuksia ja yhdestä jutusta lypsetään kaikki irti joka kanavassa. Toisaalta näkökulmien ja erilaisten kokemusten määrä vähenee, kun ihmisten määrä toimituksissa vähenee.

Virtaviivaistaminen näkyy jopa perinteisesti ylittämättömän kaupallisen ja toimituksellisen puolen välisen muurin murtumisena. Molemmat päätoimittajat näkivät toimituksen ja myynnin tekevän jatkossa enemmän yhteistyötä, koska kaikilla on sama tavoite myydä kannattava tuote maksaville asiakkaille. Päällikkötasolla muuri nähtiin vielä vahvana. Toimittajille muuri on ollut tärkeä, koska se on erottanut

markkinatalouden ja journalismin yhteiskunnan neljäntenä valtionmahtina toisistaan. Muurin murtuminen pakottaisi toimittajat katsomaan journalismia kaupallisena tavarana. Kehitys on kuitenkin jo tullut osaksi arkea niille toimittajille, jotka tekevät journalistista sisältöä yksityisyrityksinä.

Kaupallinen ja toimituksellinen muuri liittyy osittain asiakaslähtöisyyteen, se puolestaan kietoutuu osittain kansalaisjournalismiin. Ilmiö näkyy toimituksissa asiakkaiden palautteina ja ehdotettuina sisältöinä. Journalistinen laatu ja mediarytysten brändi ovat keskeisessä asemassa verkossa tällä erittäin kilpailulla markkinalla. Pääliikkeitä ei voi olla ottamatta verkon ja sosiaalisen median kautta tullutta palautetta huomioon. Asiakkaana odotan, että kun kerron mediataloille, mistä olen kiinnostunut ja mitä haluan lukea, mielipiteeni otetaan huomioon.

Murros on myös vaikuttanut tuotteisiin. Koska yleisön kiinnostuksesta joutuu taistelemaan, mediayhtiöt kehittävät jatkuvasti uusia tuotteita. Yli puolet haastatelluista mainitsi seuraavana trendinä liikkuvan kuvan journalismin. Tämä trendi tuo lisää tehokeinoja journalismiin. Jatkossa asiakas voi saada hyvinkin vakuuttavaa tietoa tablettinsa ruudulle. Liikkuvan kuvan journalismia ei voi tuoda painetuille sanomalehdille, se on digitaalisuuden etuja. Tätä kirjoittaessa eletään vuotta 2014, ja Ebola-epidemian pelätään leviävän laajamittaisesti Länsi-Afrikasta muualle maailmaan. Liikkuvan kuvan journalismin kautta voisi havainnollistaa kertoma vaikkapa lentomatikustajille, miten välttyä taudilta. Lisäksi liikuvalle kuvalle on tilausta arkisissa asioissa. Tällä hetkellä YouTube-videopalvelusta voi ladata erinäisiä käytännön arkikokemusten havainnollistamisvideoita. Nämä "näin teet" -videot toisivat kävijöitä mediayhtiöiden sivuille. Asiakkaana kulutan mieluummin journalistin tekemää, luotettavaa havainnollistamisvideota, kuin tuntemattoman tekijän tuntemattomilla motiiveilla tekemää videota YouTubessa. Luotettavan, eli hyvän brändin omaavan mediarytymisen ei tarvitse todistaa luotettavuuttaan asiakkaiden silmissä toisin kuin tuntemattoman, tarkoitusperiltään hämärän toimijan.

Murros on muuttanut mediarytymisen johtajilleen asettamia vaatimuksia. Journalisteja ei välttämättä enää johdeta ilman liiketaloudellista näkemystä. Johtajien on osattava muutoksen keskellä motivoida työntekijöitä ja samalla miettiä säästökohteita. Erityisesti digitaalisuus korostuu pääliiköiden profiileissa. Koska tulevaisuuden kehitys kohti digitaalista on hyvin selvää, on luonnollista, että johtajiksi valikoituvat digitaalisen osaajat ja visioijat. Nähdäkseni sisällöllisen johtajan täytyy jollain tasolla ymmärtää edelleen journalismia ja olla siitä kiinnostunut.

6.3 Journalistinen työvoima

Toinen ja kolmas tutkimuskysymykseni keskittyivät toimittajaan. Toisen tutkimuskysymyksen kautta halusin selvittää, miten median murros on vaikuttanut toimitusten työntekijöilleen asettamiin

vaatimuksiin. Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta haarukoin, mitä työnantajat haluavat tulevaisuuden toimittajilta.

Toimittajia ei tarvita enää yhtä paljon kuin muutama vuosikymmen sitten. Mediayrityksissä tarvittavaa toimittajien määrää ovat vähentäneet teknologioiden kehittyminen sekä mediayritysten kiristyneet taloudellisuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset. Toimitustyötä suunnitellaan ja virtaviivaistetaan edelleen, jolloin esimerkiksi erilaiset alihankintaketjut toimituksissa yleistyvät. Toimittajien yrittäjyys nähtiin tulevaisuuden kehityssuuntana. Yrittäjyyden kautta toimittaja voi tehdä muitakin kuin journalistin töitä. Toimitustyöhön verrattavaa työtä löytyy muista yrityksistä, esimerkiksi Valion julkaisuista tai Pirkka-lehdestä. Toimittajan vapautta tai eetosta näissä julkaisuissa ei kuitenkaan voi toteuttaa, vaan näkökulma on mainostajan tai yrityksen. Yhteiskunnallisten aiheiden käsittely kaupallisissa julkaisuissa on rajoitettua, eikä kaikkia ilmiöitä voi tarkastella yritysblogeissa kriittisesti.

Toimituksen eri osasten ulkoistaminen alihankkijoille ulkoistaa myös työn hallinnollisen osan toimittajien pienyrityksille tai alihankkijayrityksille. Toimittajat joutuvat siten journalistisen työnsä ohella miettimään työnsä kannattavuutta ja oman työnsä myymistä eteenpäin. Pekkanen & Cookin (2012, 109) mukaan yksityisyrittäjä-toimittajille vaikeinta on ollut juuri yrittämisen hallinnollinen osio. Edellä mainittujen mukaan yksityisyrittäjä-toimittajat lisäksi työskentelevät useimmiten kotoa, jolloin toimittajat eivät pääse osalliseksi työyhteisön yhteisöllisyydestä ja tuesta. Nämä yksityisyrittäjät tai pienyritykset ovat lisäksi edelleen hyvin riippuvaisia suuremmista mediataloista, jotka käyttävät näitä toimijoita alihankkijoinaan. Suhdanneherkkyys tuntuu pienyrittäjän kukkarossa heti, ja tulevaisuuden ennakointi ja suunnittelu voivat vaikeutua. Jo aloitettu projekti saatetaan perua tai sen budjettia leikata, eikä yksityisyrittäjällä välttämättä ole korvaavia ansioita. Yksityisyrittäjän tai pienyrityksien työntekijöillä ei ole enää tukenaan yrityksessä ollutta toimittajatiimiä, jonka kautta omia juttuideoita voisi kehittää ja saada niihin palautetta. Kehityssuuntana voivat olla integroituneet toimitukset tai yksityisyritykset, joissa juttuja tehdään pientimeissä. Tiimin kautta juttujen näkökulmiin saadaan vaihtelua ja jutuista voi tulla syvällisempiä. Hidas, analyttinen journalismi on laji, jota voidaan tehdä myös kustantajasta erillään yksityisyrittäjänä tai pienyrittäjänä. Erikoistumisen kautta tämän journalismin tarjonnan laatu voi parantua. Ylipäättään toimittajien erikoistuminen nähtiin erittäin tärkeänä asiana tulevaisuudessakin. Laajasti kilpaillulla alalla erikoistunut toimittaja saa kilpailuetua muihin, kehittyä oman alansa asiantuntijaksi ja pystyy kirjoittamaan laajasti ja uskottavasti alan erilaisista kehityssuunnista erilaisille yleisöille. Toisaalta toimittajan on oltava intohimoisesti kiinnostunut omasta erikoisalastaan. Jos hänen pienyrityksensä tuottaa vain esimerkiksi jalkapalloa tai jääkiekkoa koskevaa materiaalia eri muodoissa, aiheen on innostettava joka päivä vuosikymmentenkin ajan.

Haastatteluissa odotukset toimittajan osaamista kohtaan kasvavat koko ajan. Toimittajien odotetaan hahmottavan laajoja kokonaisuuksia ja pystyvän analysoimaan niitä. Toimittajien työnkuvaan on

fuusioitunut teknologisen kehityksen myötä osioita aikaisemmin omista ammattikunnista, kuten esimerkiksi kirja- tai ohjelmatyöntekijöiltä (Koljonen 2013, 66). Toimittajan perustaitoihin luettiin kuuluvaksi sosiaalisen median sujuva osaaminen, hyvä yleissivistys, kielitaito ja toimitustyön tekniset taidot.

Yritysbrändien lisäksi myös toimittajien ympärille on kehittynyt brändejä. Toimittajan brändäys nähtiin molemminpuolisena hyötysuhteena. Toimittajat esiintyvät omalla nimellään suurimmassa osassa juttuja, jolloin lukijan on helppo löytää suosikkikynäilijänsä. Perinteinen brändiajattelu ja toimittajan vapaus eivät sovi yhteen, koska brändissä mietitään kohderyhmä tarkasti ja pyritään vaikuttamaan syntyneeseen mielikuvaan positiivisesti. Toimittajan brändäyksen kohteita voisivat olla journalistin tavanomaisia vaatimuksia, kuten esimerkiksi analyyttisyys, älykkyys, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja tiivistää niitä.

Vaikka vaatimuslista toimittajaa kohtaan kasvaa, ja tässäkin tutkimuksessa esiin tulleet toiveet kuulostavat mahdottomilta löytää yhdestä henkilöstä, silti tulevaisuuden toimittajan keskeisimmät ominaisuudet eivät ole mielestäni muuttuneet. Toimittajan pitää tulevaisuudessakin olla analyyttinen, kiinnostunut yhteiskunnasta ja ilmiöistä. Muut taidot voi opetella.

6.4 Pohdintaa tulevaisuudesta

Tässä alaluvussa pohdin aiempien tutkimuksien ja oman tutkimuksen antamien tietojen valossa sanomalehtien tilannetta ja tulevaisuutta. Reflektoin myös mitä tutkimus mielestäni kertoo ja lisäksi mietin, mistä tutkimus kertoo.

Tulevaisuuden sanomalehden pitäisi olla niin paikallinen, kansallinen kuin kansainvälinenkin. Edelleen lehden pitäisi pystyä luomaan jotain identiteettiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotta se säilyttäisi arvostatuksensa tilaajien mielissä. Mediaesitysten laatu jäsentyy Niemisen & Pantin (2012, 14) mukaan siihen, millaisia identiteettejä ne tarjoavat malliksi, miten ne edistävät kansalaisten osallistumista demokratiaan, miten syvällisesti ja moniarvoisesti ne kommentoivat aikaansa ja ihmisiä koskevia poliittisia, sosiaalisia, kulttuurisia kysymyksiä, miten ne viihdyttävät, herättävät ajatuksia, antavat uusia näkökulmia ja tuottavat kauneutta. (Nieminen & Pantti 2012, 14.) Blogit ja amatöörimäinen puuhastelu eivät tähän pysty. Sanomalehtien sisällöt ja luotettavuus ovat kaikkein tärkein elementti. Kaikki lukijat eivät miellä journalismia neljänneksi valtiomahdiksi, kuten eivät kaikki journalismin tekijäkään. Osa tutkijoista on maalaillut mediataloille lisää erikoistumisen roolia. Ehkäpä mahdolliseen mediatalojen erikoistumiseen kuuluu tulevaisuudessa myös niiden tarjoaman journalismin määrittely konkreettisesti asiakkailleen, kuten esimerkiksi erikoistuneet aikakauslehdet jo tekevät. Journalismin valta näyttäisi olevan hajautumassa, ainakin verrattuna tilaan ennen murrosta. Maksullisen journalismin pitää siis

lunastaa paikkansa yhä uudelleen ihmisten arjessa ja sitä kautta saada takaisin uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan.

Yksi mahdollinen suunta, on myydä lehtiä osio kerrallaan. Jos voisin tilata talousuutiseni Talouselämästä, reportaasini Imagesta, urheilu-uutiset Sportista ja Helsingin Sanomista paikalliset tapahtumat ja politiikkaan liittyvän journalismin. Malli houkuttaisi ainakin minua. Olisin myös valmis maksamaan eri tuotteista oman hinnan käytön mukaan. Gershon (2013) hahmottelee ajatusta vielä pidemmälle. Viikonloppuisin kuluttaja voisi haluta sunnuntaipainoksen kotiin kannettuna (emt., 58), kun muutoin hän käyttää digitaalisia tuotteita pitkin päivää. Tämä on jo todellisuutta ainakin osassa omaa, perheellisten tuttavapiiriäni. Osa perheistä tilaa kotiin vain viikonloppupainoksen, viikolla lehti on digitaalinen ja sitä täydennetään televisiouutisilla. Viikonlopun aamut ovat vielä rauhallisia ja mahdollistavat sanomalehden lukemisen. Helsingin Sanomien raportoidun tutkimuksen mukaan aamupala ja aamun rauhallinen hetki ovat tärkeitä suomalaisille (Grönholm 2014). Toisaalta juuri viikonloppuna lehdellä olisi perheissä monta, samanaikaista lukijaa, jolloin digitaalinen painos palvelisi tällaisia perhekuntia paremmin eikä omaa vuoroa paperilehden lukemiseen tarvitsisi enää odottaa. Gershonin kuvaaman mukainen liiketoiminta korostaisi yhä enemmän brändiä ja sanomalehtien erikoistumista.

Mediatilouden tulevaisuudesta on tullut ennakoimatonta luultavasti lopullisesti. Tällä hetkellä positiivista mediayritysten kannalta kuitenkin on, että nuorilla on edelleen perustarve uutisiin. Teknologisen kehityksen vauhtia ja suuntaa on vaikea ennakoida, mutta tabletit ovat jo tuttu juttu. Uudet teknologiat ja niitä käyttävät alustat vaativat tietyn määrän teknistä henkilökuntaa, jota mediayritysten on pidettävä palkkalistoillaan vakituisesti. Teknologinen kehitys vaatii myös kasvavaa teknologista osaamista ja ymmärrystä myös toimittajilta.

Osaltaan mediayritykset investoivat ja kehittävät uusia journalistisia tuotteita. Toisaalta projektit saattavat olla hyvinkin lyhytikäisiä, kun yritykset kokeilevat menestyvätkö tuotteet. Oletettavaa on, että suunnittelun osuus sekä toimituksellisessa työssä että johtamistyössä lisääntyy ja tuotteiden luominen tulee pohjautumaan yhä hienojakoisempiin asiakassegmentteihin. Sekä toimittajan että johtajan näkökulmasta uuden journalistisen tuotteen suunnittelu, kehittäminen, kohderyhmien hakeminen, brändäys ja lanseeraus ovat aikaa vievää työtä. Jos tuote ei menestykään tietyn ajan kuluessa ja se lopetetaan, kaikki panostukset saattavat tuntuvat turhilta. Tuotteen elinkaaren sykli kiihtyy, jolloin uusia, menestymättömiä tuotteita ei pidetä markkinoilla vuosia. Tuotteita on oltava suunnittelu-, toteutus- ja lypsylehmävaiheessa monia. Harvalla yrityksellä on varaa luottaa enää vain yhteen tuotteeseen. Monialaisuus tuo yrityksen kannalta turvaa, koska silloin yrityksen hyvin menestyvät osat voivat kannatella ansaintalogiikkaansa etsiviä osia.

On luonnollista, että kustantajien uusia tuotteita kehitellään digitaaliselle alustalle, onhan suuri osa muistakin palveluista siirtynyt digialustoille jo kauan sitten (esimerkiksi pankkipalvelut ja lento- tai hoitovaraukset). Jopa Kotipizza on kehittänyt sovelluksen, jonka avulla voi tilata pitsan mobiililaitteella kotiin. Digitaalinen verkkolehti on kuluttajan kannalta helppo käyttää ja siitä löytyy paljon laadukkaita ominaisuuksia, joita painettu sanomalehti ei voi tarjota. Itse olen viehättynyt Helsingin Sanomien digitaaliseen leikekirjaan, johon voin tallettaa tärkeäksi kokemani artikkelit. Ylipäätään tiedon etsiminen on vaivattomampaa ja nopeampaa digitaalisella alustalla. Video journalistisena tuotteena on mielenkiintoinen aihealue, jonka kehittyminen voi johdattaa journalismin tekemistä ennennäkemättömään suuntaan. Liikkuvan kuvan tuomat edut mahdollistavat myös entistä shokeeraavamman tavan esittää asioita. En haluaisi katsoa tallennetta kouluampumisista tai kuolettavaan virukseen sairastuneen oireista. Paikkaan perustuva journalismi kuulostaa ajatuksena hyvältä, koska se varmasti palvelee käyttäjää enemmän kuin paperille painettu. Tällä hetkellä suhtaudun varauksella siihen, miten paljon mediayritys tai mainostaja minusta ja kulutustavoistani saa tietää. Kaupan puoli suhtautuu varmasti myönteisesti kehityskulkuun. Mainostaja pystyy toki paikkatiedot haltuunsa saatuaan valitsemaan tarkemmin, missä ja millaisen lukijaprofiilin lehdessä kannattaa mainostaa. Muutoksia saattaa tulla myös kaupan ja sanomalehtien varhaiseen jakeluun perustuneeseen suhteeseen. Mainostajat miettivät, kannattaako mainostaa sanomalehdissä, jos kohderyhmä ei enää lue aamun lehtiä. Toisaalta paikkaan perustuva, digitaaliselle alustalle tehty journalismi paikkaa tilannetta. Vaikka asiakas ei lukisi aamulla lehden koko painosta, työ- tai koulumatkan varrella voi hyvin mainostaa asiakkaille tuotteita ja palveluita.

Negatiivisuuden spiraali näkyy jakeluyritysten ja mediayritysten suhteessa. Painettujen lehtien levikkien pudotessa mediayritykset tarvitsevat vähemmän jakeluyritysten palveluita. Jakeluyritykset puolestaan nostavat hintojaan ja heikentävät palveluitaan, jotta kannattavuus säilyisi. Asiakkaat reagoivat heikentyneisiin palveluihin perumalla tilauksia, mikä näkyy edelleen laskevina levikkeinä. Mediayritykset miettivät, miten paikkaisivat levikkien laskusta ja kallistuneesta jakelusta johtuvia ansionmenetyksiä. Jakelukanavien kallistumista ja heikkenemistä mediayritykset voivat yrittää kompensoida pakottamalla asiakkaat lukemaan digitaalista painosta. Digitaalisuuden suhteen suomalaiset ovat kuitenkin vielä jakautuneita, osa suomalaisista on valmiita siirtymään täysin digitaalisiin mediatuotteisiin, mutta suurin osa ei ole.

Teknologinen kehitys syö tulevaisuudessa työpaikkoja myös jakeluyrityksiltä, jos kustantajat siirtyvät täysin digitaalisiin painoksiin. Yksi haastateltava toivoi, että postin toiminta olisi valtion ylläpitämää ja verovaroin rahoitettua. Itse en ole täysin samaa mieltä. Postilaki takaa tietyn palvelutason Suomessa asuinpaikasta riippumatta, mutta verorahoin ylläpidetty yritys mahdollistaisi tehottomuuksien ylläpitämisen, eikä yrityksellä silloin olisi samanlaisia paineita muuttaa toimintaansa markkinoilla

vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. Tällä hetkellä Posti on tappiollinen, ja yritys hakee toimivaa liiketoimintamallia. Jakelutoiminta on Suomessa kilpailulle avointa, joten esimerkiksi verkkokauppojen tuotteita saattavat toimittaa kotiovelle muut, tai kansainväliset toimijat kuten DHL tai UPS. Posti onkin ilmoittanut keskittyvänsä Venäjän markkinoille ja Suomessa verkkokaupan pakettien jakeluun, koska kirjepostin ja sanomalehtien jakelun tarve vähenee (Helsingin Sanomat 2014). Postitoiminta voisi olla ehkäpä osittain verovaroin rahoitettua esimerkiksi siten, että murrosvaiheen peruspostitoiminta rahoitettaisiin verojen kautta. Sanomalehtien jakelun kannalta Postin tarjoama nykyinen palvelu huononee entisestään samalla kun kustannukset nousevat. Liiketoiminnan kannalta kehitys ei voi jatkua näin. Koska sanomalehtien kustantajille varhainen jakelu on edelleen tärkeä, lokakuun 2014 lopussa 7 suomalaista sanomalehden kustantajaa ilmoitti perustavansa yhteisen jakeluyhtiön. Yhteisyrityksen avulla pyritään parantamaan nykyisiä jakelupalveluita. Yrityksessä on mukana suuria kansallisia media-alan toimijoita, kuten Helsingin Sanomat ja Alma Media. (Helsingin Sanomat 2014.)

Luettuani koko aineiston, halusin vielä pohtia, miltä työntekijän tulevaisuus näyttää minun tulkintani perusteella. Pörssiin listaamaton mediayritys työnantajana näyttäytyy minulle tutkimuksen tekijänä humanimpina, vaikka työntekijää pörssiyritys voisi houkutella enemmän. Listaamaton yritys tuntuu puheissaan välittävän työntekijöistään enemmän, vaikka huomioikin taloudellisen tilanteen palkatessaan toimittajia. Listattu näytti miettivän talousasioita enemmän ja väistämättä tällaisessa talossa tuloksellisuus korostuu ja työntekijäpuoli vaihtuu tiuhempaan. Selvää on, että seuraavien vuosien aikana kaikki alaa opiskelleet eivät tule työllistymään viestinnän, toimitustyön tai median alalle. Osa ei edes yritä työllistyä alalle, koska suuri tarjolla oleva työvoimareservi määrä vääristää palkkakehitystä ja vaikeuttaa työelämässä olevien asemaa (esim. Koljonen 2013). Työnantaja vakinaistaa omalta kannaltaan parhaaksi kokemansa työntekijät. Työntekijöiden sitoutumista työnantajaan testataan jatkuvien yt-neuvotteluiden ja ruuvien kiristyksen kautta. Samalla testiin joutuu toimittajien suhde journalismiin. Miten kauan kutsumus ja halu muuttaa maailmaa kantavat, jos työolosuhteet ovat hankalia eivätkä työnantajat näytätä pitävän sisällöntuottajistaan parempaa huolta? Tai jos ainoa vaihtoehto tehdä journalismia on alihankkijana oman yrityksen kautta epävarmassa markkinatilanteessa? Hakeutuvatko parhaat kynäilijät ja analyttisimmat yhteiskunnan tarkastelijat enää toimittajiksi? Toimittajan eetosta ei voi toteuttaa vähittäiskaupan alan yritysten lehdissä. Yritysblogeissa ja julkaisuissa noudatetaan yrityksen viestintälinjaa, eikä kaikista asioista voi kaupalliseen blogiin kirjoittaa. Harva edellä mainituista julkaisuista käsittelee yhteiskunnallisia ilmiöitä kriittisesti, tai ylipäätään. Missään olosuhteissa yritysblogeihin ei kirjoiteta vapaasti omavalintaisesta näkökulmasta. Näennäisesti viestinnän ja journalismin työt toki lähenevät toisiaan. Molempiin kuuluu tietynlainen vaikutusmahdollisuus. Journalismi voi vaikuttaa yhteiskuntaan eri tavoin, viestinnän avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi yrityskuvaan tai työntekijöiden mielikuvaan. Viestinnän alalla tuotetaan myös erilaisia julkaisuja, joiden

tekemisessä on hyötyä toimittajien ominaisuuksista esimerkiksi hyvästä kirjoitustaidosta ja kyvystä tiivistää ilmiöt konkreettisiksi havainnoiksi.

Tällä hetkellä Suomessa koulutetaan liikaa väkeä media-alalle, ja tämä 1990-luvulta jatkunut trendi tuo mukanaan työntekijän näkökulmasta vain ongelmia. Asia on kyllä huomioitu ministeriötasolla, ja vähitellen journalistien opiskelupaikkoja vähennetään (esim. Harpf 2014). Tämä ei pelkästään riitä. Myös koululaitoksen pitäisi tehdä nopeammin muutoksia koulutukseen ja kehittää koulutusta vastaamaan työelämän vaatimuksia.

6.5 Keskeisimpiä tutkimustuloksia ja jatkotutkimusaiheita

Tässä alaluvussa tiivistän tutkimustulokset. Lisäksi pohdin jatkotutkimusaiheita.

Tutkimani aihe avasi hieman työnantajan näkökulmaa. Tämä kolikon toisen puolen näkökulma puuttuu valitettavan usein toimittajaa tai toimitustyötä koskevista tutkimuksista. Mielestäni tämä pro gradu kertoo viisi tärkeää asiaa. 1) Ongelma ei ole siinä, että journalismi ei kiinnostaisi. Ongelma on murroksen aiheuttamassa ansaintalogiikan kriisissä. 2) Kaupallisuus ja murroksen tuoma nopea muutos aiheuttavat sen, että mediayrityksissä johtaminen tapahtuu osittain sumussa. Tulevaisuuden ennakointi on hyvin vaikeaa, mutta samaan aikaan tämän päivän visio ja sen pohjalta tehdyt investoinnit ratkaisevat, onko mediayritys muutaman vuoden päästä voitollinen vai tappiollinen. 3) Digitaalisten välineiden mahdollistaman palautteenannon takia yleisön rooli on merkittävämpi ja yleisön mieltymykset vaikuttavat journalismin painopistealueisiin. 4) Jo ennestään kireä kilpailu on kiristynyt ennestään. Mediayritykset kilpailevat toisten mediayritysten kanssa mutta myös muiden sellaisten toimijoiden kanssa, jotka tuottavat sisältöä verkkoon. 5) Toimittajat eivät voi enää elää omassa kuplassaan suojassa kaupallisuudelta. Muuri kaupallisten ja toimituksellisten yksiköiden välissä halutaan murtaa: haastatellut päätoimittajat tukivat ajatusta. Tämä tarkoittaa, että tulevaisuudessa jokaisen toimittajan on ymmärrettävä tuotantonsa hinnoittelu ja osattava myydä se eteenpäin riippumatta työsuhteen laadusta. Kaupallisuus on mukana kuukausipalkkaisen, yksityisyrittäjän ja pienyrityksen työntekijän arjessa.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että liiketaloudellinen ajattelu työntyy vahvemmin myös toimitusten puolelle. Kehitys näkyy siten, että päälliköiden pitää ymmärtää liiketaloutta yletäkseen päälliköiksi. Pakollista on myös digitaalisen ymmärtäminen. Tutkimus kertoo myös, että yleisön valta on kasvamassa ja mediayritykset pyrkivät tarjoamaan kuluttajille digitaalisen palautteen pohjalta sitä, mitä nämä haluavat. Tällainen kehityssuunta palvelee mielestäni osittain yleisöä, mutta osittain ei: Liiallinen yleisöjen mielipiteiden seuraaminen tukee vallitsevaa yleistä mielipidettä, mutta ei välttämättä tarjoa vastavoimaa tai uusia näkökulmia. Pahimmillaan kehitys johtaa journalismin vallan diffuusioon, jossa

valta hajautuu erilaisille yleisöryhmille tai muille yhteiskunnallisille toimijoille. Mediayritykset ovat edelleen keskellä ansaintalogiikan murrosta ja varautuvat pahimpaan trimmaamalla organisaationsa huippuunsa. Kuitenkaan yksikään yrityksistä tuskin tietää tarkalleen, mihin varautua. Ansaintalogiikan kriisi kuitenkin pakottaa yrityksiä miettimään toimintatapojaan, hakemaan synergiaetuja ja kehittämään uusia tuotteita. Yritysten kannalta positiivista on se, että digitaalinen murros alustojen osalta saattaa olla hetkellisesti ohitse. Digitaaliset mobiilialustat ovat nyt toimivia, ja ihmiset ovat tottuneita käyttämään niitä. Hiljalleen yhä suurempi osa on myös valmis maksamaan sisällöistä.

Lisätutkimusaiheet voivat liittyä moneen eri viitekehykseen. Tulevaisuudessa esimerkiksi vertaileva tutkimus työnantajan ja työntekijän kannoista erilaisista aiheista olisi tarpeen. Journalismin opetuksen kannalta olisi tärkeää tutkia toimittajien työnkuvan muutosta lisää. Mielenkiintoista olisi myös ymmärtää, millaisen kehityssunnan liikkuvan kuvan journalismi ottaa ja millaisia taitoja se tekijöitä vaatii. Toimittajien yrittäjyyttä on jo tutkittu eri yhteyksissä, mutta mediatalouden kannalta olisi mielenkiintoista ymmärtää, miten käytännössä toimittajien kasvava yrittäjyys näkyy mediayritysten sisällä, mihin se vaikuttaa ja mitä tällainen toimintamalli tekee journalismille.

Lähteet

Kirjallisuus

Ahva, Laura (2010). Making News with Citizens. Public Journalism and Professional Reflexivity in Finnish Newspapers. Tampere: Tampere University Press.

Ainamo, Antti (2005). SanomaWSOY:n synty, kehitys ja muuntautuminen myös kansainväliseksi toimijaksi: Tietoisien strategien seuraus vai pelkästään evoluution tulos? Teoksessa Ojala, Jari & Uskali (toim.) Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä. Jyväskylä: Inforviestintä, 213–218.

Antikainen, Hannele; Bäck, Asta & Näkki, Pirjo (2008). Sosiaalisen median hyödyntäminen paikallisissa mediapalveluissa. Espoo: VTT.

Baines, Paul; Fill, Chris & Page, Kelly (2013). Essentials of Marketing. Italy: Oxford University Press.

Carnall, Colin A. (2003). Managing Change in Organizations. Harlow: Prentice Hall.

Collins, Jim (2001). Good to Great. New York: Harper Collins.

Deuze, Mark (2007). Media Work. Cambridge: Polity Press.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1996). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Franzosi, Roberto (2004). Content Analysis. Teoksessa Hardy, Melissa & Bryman, Alan (toim.) Handbook of Data Analysis. California: Sage, 547–566.

Gershon, Richard A. (2013). Digital Media Innovation and the Apple iPad: Three Perspectives on the Future of Computer Tablets and News Delivery. Journal of Media Business Studies 10(1), 41–61.

Greer, Jennifer & Mensing, Donica (2004). U.S. News Web Sites Better, But Small Papers Still Lag. Newspaper Research Journal 25(2): 98–112.

Grönlund, Mikko & Toivonen, Timo E. (2006). Suomalaisen mediateollisuuden rakenne ja kehitystrendit. Teoksessa Stenvall-Virtanen, Sari & Vähämäki, Maija (toim.) Mediatalous – liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle. Helsinki: Edita, 49–82.

Harpf, Tuomas (2014). Median murros. Selvitysmiehen ehdotus toimenpiteiksi. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 7/2014.

Heinonen, Ari (2008). Yleisön sanansijat sanomalehdissä. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja A108. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heinonen, Jarna (2006). Johtaminen yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Teoksessa Stenvall-Virtanen, Sari & Vähämäki, Maija (toim.) Mediatalous – liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle. Helsinki: Edita, 143–169.

Helle, Merja (2010). Toimitustyö muutoksessa: Toiminnan teoria ja mediakonseptin käsite tutkimuksen ja kehittämisen kehyksenä. Acta Universitatis Tamperensis 1587. Tampere: Tampere University Press.

Herkman, Juha (2009). Journalismi markkinoilla. Konserni- ja mediajournalismia. Teoksessa Väliverronen, Esa (toim.) Journalismi murroksessa. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press, 32–49.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2010). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus, Helsinki University Press.

Hopponen, Toni (2009). Sanomalehtiliiketoiminnan murros. Teoksessa Uusitalo, Liisa & Lähteenmäki, Mirella (toim.) Kuluttaja ja media tietotaloudessa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-113, 12–29.

Hujanen, Jaana (2005). Kiinnostava, kiinnostavampi, nuorekas? Tulevaisuuden yleisö bisnesmedian etsimässä. Teoksessa Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.) Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä. Jyväskylä: Inforviestintä, 273–287.

Hurmeranta, Markku (2012). Talousmedia murroksessa. Muutosdynamiikan tarkastelua mediatilouden ja median käytön näkökulmasta. Tampere: Tampere University Press.

Julkunen, Raija (2009). Suomalainen palkkatyön yhteiskunta. Modernisaatioharppauksesta jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Teoksessa Pärnänen, Anna & Okkonen, Kaisa-Mari (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 15–40.

Jyrkiäinen, Jyrki (1994). Sanomalehdistön keskittyminen. Joukkoviestinnän ja erityisesti sanomalehdistön keskittymisilmiö, sen kulku ja seuraukset jälkiteollisissa yhteiskunnissa 1980-luvun lopulla. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 409. Tampere: Tampereen yliopisto.

Jyrkiäinen, Jyrki (2008). Journalistit muuttuvassa mediassa. Tiedotusopin laitoksen julkaisuja B50. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Jyrkiäinen, Jyrki** (2012). Sanomalehdistö. Teoksessa Nordenstreng, Kaarle & Wiio, Osmo A. (toim.) Suomen mediamaisema. Jyväskylä: Vastapaino.
- Kankkunen, Petteri & Österlund, Pär** (2012). Tykkäämistalous. Euroopan Unioni: Sanoma Pro Oy.
- Keats, Daphne M.** (2000) Interviewing – A Practical Guide for Students and Professionals. Philadelphia: Open University Press.
- Keränen, Esko** (1984). Muuttuva työnkuva. Toimitustyön differoitumiskehitys sanomalehdistössä. Suomen sanomalehdistön historia -projekti. Helsinki: Imprint.
- Ketonen, Timo** (2013). Medianomics. Strategic Choices and Business Model Innovation in Newspaper Publishing. Project Report. Åbo Akademi University.
<https://docs.google.com/file/d/0B3HhKZ3IEkrfTDVtUjduODBxNzQ/edit> Viitattu 11.1.2015.
- Koljonen, Kari** (2013). Seuraa johtajaa! Väliportaan päällikkötoimittajien muuttuvat roolit. Tampere: Tampere University Press.
- Lehtisaari, Katja; Karppinen, Kari; Harjuniemi, Timo; Grönlund, Mikko; Lindén, Carl-Gustav; Nieminen, Hannu & Viljakainen, Anna** (2012). Media Convergence and Business Models: Responses of Finnish Daily Newspapers. Helsinki: University of Helsinki.
- Lehtonen, Pauliina** (2013). Itsensä markkinoijat: nuorten journalistien urapolut ja yksilöllistyvä työelämä. Tampere: Tampere University Press.
- Leinikki, Sikke** (2010). Pätkätyössä! Selviytymisen opas. TJS Työelämäjulkaisut. Helsinki: TJS opintokeskus.
- Matikainen, Janne** (2012). Uudet mediamuodot. Teoksessa Nordenstreng, Kaarle & Wiio, Osmo A. (toim.) Suomen mediamaisema. Jyväskylä: Vastapaino, 295–311.
- Mervola, Pekka** (1998). Suomalaiset ovat sanomalehtien lukijakansaa. Teoksessa Perko, Touko & Salokangas, Raimo (toim.) Kymmenen kysymystä journalismista. Jyväskylä: Atena.
- Mikkonen, Antti** (1998). Rahavallan rakkikoirat. Tositarinoita talousjournalismista. Porvoo: WSOY.
- Mäkinen, Maarit & Reunanen, Esa** (2013) Broadsheetista tabloidiin: taustaa ja kokemuksia. Teoksessa Esa Reunanen (toim.) Pienempään kuosiin. Helsingin Sanomien ja Satakunnan kansan tabloidi-uudistus sisällön, tekijöiden, lukijoiden ja ilmoittajien näkökulmasta. Tampere: Tampereen yliopisto, 4–9.

Nieminen, Hannu & Pantti, Mervi (2012). Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Nikunen, Kaarina (2011). Enemmän vähemmällä – laman ja teknologisen murroksen vaikutukset suomalaisissa toimituksissa 2009–2010. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ojala, Jari & Uskali, Turo (2005). Mediakentän muutos pitkällä aikavälillä: uutiskirjeistä internetiin. Teoksessa Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.) Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä. Jyväskylä: Inforviestintä, 121–161.

Ojala, Jari; Lamberg, Juha-Antti; Uotila, Merja; Könönen, Janne & Näsi, Juha (2005). Mediajättien historiallisen strategian jäljillä. Teoksessa Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.) Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä. Jyväskylä: Inforviestintä, 247–269.

Ollila, Jorma & Saukkoma, Harri (2013). Mahdoton menestys. Kasvun paikkana Nokia. Keuruu: Otava.

Pakkanen, Irene (2011). Käydään juttukauppaa. Freelancerin ja ostajan kohtaamisia journalismin kauppapaikalla. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Penrose, Edith T. (1959). Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press.

Pekkala, Pekka & Cook, Clare (2012) Sustaining journalistic entrepreneurship. Teoksessa Sirkkunen, Esa & Cook, Clare (toim.) Chasing Sustainability on the Net. International research on 69 journalistic pure players and their business models. Tampere: University of Tampere, 108–115.

Pérez-Latre, Francisco J. (2012) Digital strategies for innovation in media markets in crisis: The case of Spain.

<http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/20894/3/Digital%20strategies%20for%20innovation%20in%20media%20markets%20in%20crisis.pdf>. Viitattu 10.9.2014.

Picard, Robert G. (2011). The Economics and Financing of Media Companies. Second edition. New York: Fordham University Press.

Pietilä, Antti-Pekka (2007). Uutisista viihdettä, viihteestä uutisia. Median muodonmuutos. Jyväskylä: Art House.

Pietilä, Veikko (1976). Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus.

- Pohjola, Matti** (2009). Työn tuottavuus talouskasvun lähteenä. Teoksessa Pärnänen, Anna & Okkonen, Kaisa-Mari (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 251–261.
- Rahkonen, Juho** (2005). Journalisti hyökyaallon harjalla. Aasian katastrofi uutistytön tekijöiden kokemana. Tampere: Journalismmin tutkimusyksikkö.
- Saarikoski, Petri** (2009). Verkonpunontaa – tietoverkkojen esihistoria ja Suomi. Teoksessa Saarikoski, Jarkko; Suominen, Jaakko; Turtiainen, Riikka & Östman, Sari (toim.) Funetista Facebookiin. Internetin kulttuurihistoria. Tallinna: Gaudeamus, Helsinki University Press, 23–72.
- Sajasalo, Pasi** (2005). Informaatiomassojen seurantaasteet yrityksissä: menestyvät organisaatiot herkistyvät ympäristön muutoksille. Teoksessa Ojala, Jari & Uskali, Turo (toim.) Mediajättien aika. Uusia heikkoja signaaleja etsimässä. Jyväskylä: Inforviestintä, 55–66.
- Sauri, Tuomo & Picard, Robert G.** (2012) Mediatalous. Teoksessa Nordenstreng, Kaarle & Wiio, Osmo A. (toim.) Suomen mediamaisema. Jyväskylä: Vastapaino, 35–64.
- Seppänen, Janne & Väliaverronen, Esa** (2012). Mediathteiskunta. Tallinna: Vastapaino.
- Sirkkunen, Esa & Cook, Claire** (2012). Revenue Sources. Teoksessa Sirkkunen, Esa & Cook, Claire (toim.) Chasing Sustainability on the Net. International Research on 69 Journalistic Pure Players and Their Business Models. Tampere: University of Tampere, 88–107.
- Sirkkunen, Esa** (2012). Finland: Legacy Dominates. Teoksessa Sirkkunen, Esa & Cook, Claire (toim.) Chasing sustainability on the Net. International Research on 69 Journalistic Pure Players and Their Business Models. Tampere: Tampere University Press, 80–87.
- Stenvall-Virtanen, Sari** (2006). Talouden lähtökohdat mediatoimialalla. Teoksessa Stenvall-Virtanen, Sari & Vähämäki, Maija (toim.) Mediatalous – liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle. Helsinki: Edita, 14–39.
- Suominen, Jaakko** (2009a). Johdannoksi: netin kulttuurihistoria. Teoksessa Saarikoski, Jarkko; Suominen, Jaakko; Turtiainen, Riikka & Östman, Sari (toim.) Funetista Facebookiin. Internetin kulttuurihistoria. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–22.
- Suominen, Jaakko** (2009b). Kaiken maailman tieto? Internet tietämisen kohteena, lähteenä ja välineenä. Teoksessa Saarikoski, Jarkko; Suominen, Jaakko; Turtiainen, Riikka & Östman, Sari (toim.) Funetista Facebookiin. Internetin kulttuurihistoria (toim.). Tallinna: Gaudeamus, Helsinki University Press, 116–156.

Tiilikka, Päivi (2008). Journalistin sananvapaus. Helsinki: WSOYpro.

Tommila, Päiviö & Salokangas, Raimo (1998). Sanomia kaikille. Suomen lehdistön historia. Helsinki: Edita.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Uusitalo, Liisa (2009). Johdanto – Tietotalouden haasteita mediatutkimukselle. Teoksessa Uusitalo, Liisa & Lähteenmäki, Mirella (toim.) Kuluttaja ja media tietotaloudessa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-113. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu, 1–11.

van der Wurff, Richard; Bakker, Piet & Picard, Robert G. (2008). Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries. *Journal of Media Economics* (21)/28–53.

Wollscheid Christian (2012). Rise and Burst of the Dotcom Bubble: Causes, Characteristics, Examples. München: Grin Verlag.

Julkaisemattomat lähteet

Antila, Hanna (2008). Sanomalehtialan sekatyömiehet – maakuntalehtien päätoimittajien työ- ja ammatti-identiteetti. Journalistiikan pro gradu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Erkkola, Jussi-Pekka (2008). Sosiaalisen median käsitteestä. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Penttilä, Pauliina (2001): Pomona toimituksessa. Uutis- ja toimituspäälliköiden roolit ja tehtävät pienissä 7-päiväisissä sanomalehdissä. Tiedotusopin pro gradu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sanomalehtiartikkelit

Autio, Noora (2013) Keskisuomalaisen myynti keskittyy. *Suomen Lehdistö* 9/2013.

Grönholm, Pauliina (2014) Perheet kaipaavat aamuihin rauhaa. Vantaalaisessa kodissa päivä alkaa yhteisellä aamiaisella. *Helsingin Sanomat* 10.10.2014. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1412829359893>. Viitattu 19.10.2014.

Haapalainen, Heikki (2013). Itella nostaa hintoja - kuka jakaa maakuntalehdet jatkossa? *YLE Uutiset* 19.12.2013. http://yle.fi/uutiset/itella_nostaa_hintoja_-_kuka_jakaa_maakuntalehdet_jatkossa/6993014. Viitattu 12.9.2014.

HBL (2014) HBL+ går i graven. *HBL* 2.5.2014. <http://hbl.fi/nyheter/2014-05-02/601341/hbl-gar-i-graven>. Viitattu 19.5.2014.

Helsingin Sanomat (2014) Lehtien kustantajat aikovat perustaa yhteisen jakeluyhtiön. *Helsingin Sanomat* 31.10.2014.

Hänninen, Jyri & Pietiläinen, Tuomo (2014) Suomen tv-verkosta tuli ulkomaisten sijoittajien rahasampo. *Helsingin Sanomat* 17.8.2014. <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1408086091307>. Viitattu 29.11.2014.

Jäppinen, Kaija (2013) Tulevaisuus tehdään lehtitaloissa. *Suomen Lehdistö* 9/2013.

Kauppinen, Perttu (2014) Helsingin Sanomat alkaa ilmestyä kahdesti päivässä. *Helsingin Sanomat* 28.8.2014.

Kolehmainen, Aleksi (2012) Html5 tekee nettisivuista sovelluksia. *Tietoviikko* 3.2.2012. http://www.tivi.fi/kaikki_uutiset/html5+tekee+nettisivuista+sovelluksia/a769994. Viitattu 3.10.2014.

Lappalainen, Markku & Salomaa, Janne (2014) Lännen Media epäilyttää henkilöstöä. *Journalisti* 3/2014. <http://www.journalistiliitto.fi/journalisti/lehti/2014/03/artikkelit/lannen-media-epailyttaa-henkilos/>. Viitattu 14.7.2014.

Luotonen, Anniina (2013) Viestintäministeri ei lupaa pikahelpotusta median ahdinkoon. *STT* 29.10.2013.

Luukka, Teemu (2014a) Maakuntalehdet tiivistävät yhteistyötään – tutkijat pelkäävät journalistisen moni-ilmeisyyden kärsivän. *Helsingin Sanomat* 6.2.2014.

Luukka, Teemu (2014b) Selvitysmies vaatii media-alalle veroalea ja 30 miljoonaa euroa murrostukea. *Helsingin Sanomat* 6.3.2014.

Lähteenmäki, Ari (2014) Sijoitus tulevaisuuteen. *Journalisti* 2/2014. <http://www.journalistiliitto.fi/journalisti/lehti/2014/02/artikkelit/sijoitus-tulevaisuuteen/>. Viitattu 28.9.2014.

Pentikäinen, Mikael (2013) Alv:n korotus sai lehtiä polvilleen. *Helsingin Sanomat* 27.2.2013.

Saarelainen, Ari (2014) Unelma html5:sta – kuoliko se? *Tietoviikko* 29.8.2014. <http://summa.talentum.fi/article/tv/uusimmat/86610>. Viitattu 3.10.2014.

STT (2014a) Itella: Alvin nosto puolittaisi painettujen lehtien kysynnän. *STT* 5.5.2014.

Skogberg, Lena (2014) 48 årsverken försvinner från KSF Media. <http://hbl.fi/nyheter/2014-09-02/650806/48-arsverken-forsvinner-fran-ksf-media>. Viitattu 13.10.2014.

Talouselämä (2012) Talouselämä-lehti uudistui - anna palautetta! *Talouselämä* 30.3.2012.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/talouselamalehti+uudistui++anna+palautetta/a2094205?s=r>.
Viitattu 3.9.2014.

Törnudd, Nina (2009) Tabloidi valtaa Suomen viidessä vuodessa. *STT* 11.12.2009.

Uotila, Panu (2013) Kanavien määrä haastaa johdon. *Suomen Lehdistö* 9/2013.

Vahvanen, Pekka (2014) Elämme amatöörien yhteiskunnassa, jossa kukaan ei vastaa mistään. *Helsingin Sanomat* 10.11.2014. <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1415335697022>. Viitattu 17.11.2014.

Virranta, Riikka (2013a) Karsijoiden opit. *Suomen Lehdistö* 9/2013.

Virranta, Riikka (2013b) KSF Media uusii johtamismallinsa. *Suomen Lehdistö* 9/2013.

Välimäki, Tuukka (2014) Jarrua vai kaasua? *Vastarake* 2/2014.

Öhman, Pipsa (2009) Ammattikorkeakoulu tarjosi toisen väylän korkeakoulututkintoon. *Etusivu. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkolehti* 5.11.2009.

Verkkolähteet

Alma Media (2014a) Vuosikatsaus 2013.
<http://www.almamedia.fi/sijoittajille/Raportointi/taloudelliset-raportit-ja-vuosikatsaukset/>. Viitattu 1.4.2014.

Alma Media (2014b) Aamulehti. <http://www.almamedia.fi/yritystietoa/tuotteet-ja-palvelut/#/>.
Viitattu 10.7.2014.

Alma Media (2014c) Osavuosikatsaus tammi-kesäkuulta 2014.
<http://www.almamedia.fi/uutishuone/tiedotteet/#alma-median-osavuosikatsaus-tammi-kesakuulta-2014-liikevoitto-ilman-kertaluonteisia-eria-kasvoi-selvasti-toisella-vuosineljänneksella>. Viitattu 25.7.2014.

Finnpanel (2013) Katsotuimmat ohjelmat kanavittain.
<http://www.finnpanel.fi/tulokset/tv/vuosi/top/viimeisin/>. Viitattu 11.8.2014.

HBL (2013) Info. <http://hbl.fi/info>. Viitattu 1.9.2014.

Heinonen, Rauno (2014) Maakuntalehtien vaarojen maraton.

<http://www.almamedia.fi/sijoittajille/quarterly-fi/1-2014/Maakuntalehtien-vaarojen-maraton/>.

Viitattu 2.8.2014.

Ilkka-Yhtymä Oyj (2014a) Pörssitiedote: Ilkka-Yhtymän yt-neuvottelut päättyneet. <http://www.ilkka-yhtyma.fi/web/yhtyma/corporate.nsf/a15b86de7b3c823bc2256c7d0045c595/a7375c81d42f2c9ac2257ced0021a88e?OpenDocument>. Viitattu 14.7.2014.

Ilkka-Yhtymä Oyj (2014b) Vuosikertomus 2013. <http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web%5CYhtyma%5Ccorporate.nsf/pages/9F0A6FA2A0C18DAAC2257618003533C9?opendocument>. Viitattu 14.7.2014.

Itella Group (2014) Sanomalehtien jakelutapa muuttuu Keski-Suomessa.

http://www.itella.fi/group/tiedotteet/2014/20140818_Keski_Suomi_varhaisjakelu_jakelutapa_muuttuu.html. Viitattu 12.9.2014.

Kauhala, Anna (2013) Digi, erämaan aamujakelu. <http://www.almamedia.fi/sijoittajille/quarterly-fi/3-2013/Digi-eramaan-aamujakelu/>. Viitattu 26.8.2014.

Laamanen, Tomi; Junni, Pauliina & Lindholm, Pekka (2014) Yritysostojen onnistuminen.

<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/yrityskaupat-ja-omistussuhteet/markkinat-ja-strategiset-nakokohdat/yritysostrostrategiat>. Viitattu 30.11.2014.

Liikanen, Erkki (2009) Finanssikriisi, Eurooppa ja Suomi.

<https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/kesaseminaari/aiemmat/2009/ohjelma/liikanen-plenum09-puhe.pdf>. Viitattu 14.9.2014.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2014) Matkaviestimet, televisio ja radio.

<http://www.lvm.fi/matkaviestimet-radio-televisio>. Viitattu 23.9.2014.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2012) Lehdistön tulevaisuus. Julkaisuja 35/2013.

<http://www.lvm.fi/julkaisu/4374951/lehdiston-tulevaisuus>. Viitattu 13.10.2014.

MTV (2014) Etsimme tähtitoimittajaa.

https://www.facebook.com/mtvsuomi/posts/611721405612852?comment_id=612128318905494¬ification_t=like. Viitattu 29.11.2014.

Pohjalainen (2014) Maakuntalehdet. <http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web%5CYhtyma%5Ccorporate.nsf/pages/0B01815C9D45252AC225758200505E04?opendocument>.

<http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web%5CYhtyma%5Ccorporate.nsf/pages/0B01815C9D45252AC225758200505E04?opendocument>. Viitattu 10.7.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 13.7.2014.

Seitamaa-Hakkarainen, Pirta (1999). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/seitamaa_kvalitatiivinen_sisallon_analyysi/. Viitattu 10.9.2014.

Sanoma (2014) Taloustieto. <http://www.sanoma.com/fi/sijoittajat/taloustieto>. Viitattu 1.4.2014.

STT (2014b) Johto ja omistajat. <http://www.stt.fi/content/johto-ja-omistajat>. Viitattu 2.8.2014.

Tampereen yliopisto (2014) Radio Moreeni lopettaa avustajien käytön.
<http://www.uta.fi/ajankohtaista/yliopistouutiset/ilmoitus.html?id=92421> Viitattu 8.5.2014.

Toimittajaksi.fi (2014) Työsuhteen kesto: vakituinen, määräaikainen vai TTT.
<http://www.toimittajaksi.fi/tyoelama/tyoelaman-lait/tyosuhteen-kesto-vakituinen-maar/>. Viitattu 27.3.2014.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä <https://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/>. Viitattu 25.3.2014.

Vero (2012) Tilattujen sanoma- ja aikakauslehtien arvonlisäverokannan muutos. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tilattujen_sanoma_ja_aikakauslehtien_ar\(19874\)#Sanoma-jaaikakauslehdenkasitesekatilausmyynninedellytys](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Tilattujen_sanoma_ja_aikakauslehtien_ar(19874)#Sanoma-jaaikakauslehdenkasitesekatilausmyynninedellytys). Viitattu 19.5.2014.

Viestilehdet (2014) Maaseudun Tulevaisuus <http://www.viestilehdet.fi/>. Viitattu 10.7.2014.

Yleisradio (2009) Ylen uusi mahdollistajastrategia käyttöön.
<http://yle.fi/yleisradio/ajankohtaista/ylen-uusi-mahdollistajastrategia-kayttoon>. Viitattu 12.9.2014.

Yleisradio (2014) Yle siirtää painopistettä verkkoon ja aloittaa yt-neuvottelut.
<http://yle.fi/yleisradio/ajankohtaista/yle-siirtaa-painopistetta-verkkoon-ja-aloittaa-yt-neuvottelut>. Viitattu 23.9.2014.

Tilastot

MediaAuditFinland (2014) Levikkitilastot: Trenditilasto 2003–2013
<http://mediaauditfinland.fi/levikit/tilastot/>. Viitattu 10.7.2014.

Kansallinen mediatutkimus (2013) Lähes puolet suomalaisista lukee sanoma- tai aikakauslehteään viikoittain mobiililaitteilla – miehet monilaitekäytön edelläkävijöinä.

http://www.sanomalehdet.fi/files/4008/KMT_lukijatiedote_helmikuu_2014.pdf. Viitattu 18.9.2014.

Reuters Institute for the Study of Journalism (2014) Reuters Institute Digital News Report 2014 Tracking the Future of News. University of Oxford.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Reuters%20Institute%20Digital%20News%20Report%202014.pdf>. Viitattu 3.10.2014.

Sanomalehtien liitto (2014a) Varhaisjakelun päivävolyymit ja markkinaosuudet 2013.

http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto/jakelu/varhaisjakelun_paivavolyymit_ja_markkinaosuudet. Viitattu 13.9.2014.

Sanomalehtien liitto (2014b) Sanomalehtien lukeminen on lisääntynyt.

http://www.sanomalehdet.fi/ajankohtaista/uutiset/sanomalehtien_lukeminen_on_lisaantynyt.6512.news. Viitattu 7.11.2014.

SJL (2013b) Lehdistön palkkataulukot 1.6.2013 lähtien.

<http://www.journalistiliitto.fi/edunvalvonta/taulukkopalkat/>. Viitattu 1.6.2014.

Suomen virallinen tilasto SVT (2012a) Joukkoviestintä [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus.

<http://www.stat.fi/til/jvie/tau.html>. Viitattu 12.10.2014.

Suomen virallinen tilasto SVT (2012b) Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Helsinki: Tilastokeskus. Verkkojulkaisussa Internetihteudet ja internetin käyttö.

http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_001_fi.html. Viitattu 26.8.2014.

Tilastokeskus (2012) Joukkoviestimet 2011 – Finnish Mass Media. Helsinki: Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-370-0.pdf. Viitattu 13.9.2014.

Tilastokeskus (2014a) Joukkoviestimet 2013 – Finnish Mass Media. Helsinki: Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yklt_jvie_201300_2013_10433_net.pdf.

Viitattu 2.10.2014.

Tilastokeskus (2014b) Palkat ja työvoimakustannukset.

https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html. Viitattu 1.6.2014.

TSN Gallup (2013a) Mediamainonta laski vuonna 2012 verkkomainonnan jatkaessa kuitenkin kasvuaan. <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14883&k=14320>. Viitattu 19.5.2014.

TNS Gallup (2013b) Mainosvuosi 2013. http://www.tns-gallup.fi/doc/media_intelligence/Mainosvuosi_2013_Marja_Honkaniemi.pdf. Viitattu 7.9.2014.

TSN Gallup (2012a) Markkinointiviestintäpanostukset kasvoivat 4,1 % vuonna 2011. http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Markkinointiviestinnan_maara_2011.pdf. Viitattu 19.5.2014.

TSN Gallup (2012b) Verkkokauppa ylitti viime vuonna 10 miljardin rajan. <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14785&k=14320>. Viitattu 19.5.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Työttömät työnhakijat ammattiryhmästä toimitus- ja tiedotustyö, joukkoviestintä, kaikki ikäryhmät, molemmat sukupuolet ja kaikki koulutusasteet. <http://www2.toimialaonline.fi/> Viitattu 1.4.2014.

LIITTEET

Liite 1

Hei!

Teen Tampereen yliopistolle journalistiikan laitokselle pro gradu-työtäni. Tutkin, miten median murros on vaikuttanut toimituksellisen työn johtamiseen. Graduni aineisto koostuu mediatalojen johdon teemahaastatteluista. Pyydän, että osallistuisitte tutkimukseen. Kukahan teiltä voisi olla sopiva henkilö haastateltavaksi?

Yhteensä haastattelen edustajaa viidestä suomalaisesta sanomalehdestä. Toivoisin, että haastateltavalla on kokemusta median murroksesta 90-luvun lamasta lähtien.

Itse median murrosta ja toimittajan työn muutosta on tutkittu paljonkin, mutta työnantajan näkökulmaa ei tutkimuksissa juuri ole valotettu. Mielestäni tutkimukselle tästä näkökulmasta on tarvetta.

Aikaa tähän hyvin väljästi strukturoituun haastatteluun kuluu noin tunti. Työelämän kiireistä huolimatta toivon, että haastattelu aika järjestyy. Nauhoitan haastattelut, mutta halutessaan haastateltavat voivat pysyä anonyymeinä.

Kiitos avusta!

terveisin

Mona Kokkonen

(puhelinnumero)

Liite 2

HAASTATTELURUNKO

MEDIAN MURROS: JOHTAMINEN

Kerrotko miten median murros, joka alkoi tuosta 90-luvun lamasta, on vaikuttanut lehteenne?

Voitko mainita 3-5 murroksen aiheuttamaa muutosta?

Miten olette muutokset toteuttaneet ja mitä on tiedossa seuraavaksi?

Millainen organisaatio teillä on tavoitteena?

Millaiset ovat toimitustyön johtamisen lainalaisuudet tällä hetkellä?

Onko johtotasolla nähtävissä toimittajasukupolvien muutos (enemmän diginatiivien suuntaan)?

Miten em. vaikuttaa johtamiseen ja johtotason palkkaamiseen?

Asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen on muuttunut, miten hoidatte iltapäivän panoksen ja mitä se vaatii toimitustyön johtamiselta?

Kumpi tulee ensin, verkko vai lehti ja miten arvotatte näitä?

MEDIAN MURROS: TYÖVOIMA

Millaisilla kriteereillä palkkaatte työnvoimaa?

Mitä toimittajan pitäisi osata?

Millaisia uusia vaatimuksia 2010-luvun toimittajalle asetetaan?

Millainen työntekijöiden roolitus ja osaaminen?

Miten vanhempi väki suhtautuu uusiin vaatimuksiin?

Onko joustavien työntekijöiden käytöstä jotain haittaa työnantajalle?

Onko helppo saada päteviä sijaisia?

Näetkö ongelmaksi joustavan työntekijän kehittymisen työssään tai määräaikaisessa työssä jaksamisen?

Millainen työura mielestäsi joustavalla työntekijällä on edessään?

Voiko joustava työntekijä edetä toimituksessa päällikkötasolle?

Luodaanko joustaville työntekijöille urapolkuja?

Miten tämä valtava markkinoilla oleva työvoimareservi näyttäytyy työnantajalle? edut, haitat?

Miten näet toimittajan tulevaisuuden ja työllistymisen, millainen ura toimittajaa odottaa?

Suosittelisitko toimittajan ammattia omalle lapsellesi tai sukulaisellesi?

Toimittajan yrittäjäyys: onko ongelma, jos sama henkilö tekee kymmenelle eri talolle samaa sisältöä?

Tämän hetken trendi näyttää siltä, että toimittajat eivät erikoistu enää. Onko tästä jotain haittaa työnantajalle?

Ovatko irtisanomiset vieneet hiljaista tietoa?

MEDIAN MURROS: TALOUS

Millaisia vaikutuksia sanomalehtien ansaintalogiikan murroksella on ollut toimituksellisen työn johtamiseen ja organisointiin, ja mikä on muuttunut?

Miten digitalisaatio, verkkolehdet ja sosiaalinen media ovat vaikuttaneet toimituksellisen työn johtamiseen ja organisointiin ja mikä on uutta, mikä on muuttunut?

Onko teillä lanseerattu tulospalkkausta toimittajille?

Jos kyllä, miten se toimii ja millaisiin asioihin tulospalkkaus on linkitetty?

Markkinointibudjetit leikataan tällä hetkellä monissa mainostavilla tahoilla. Miten tasapainotatte tätä talouden heilahtelua?

Mitä tavoittelette sillä, että asiakas viettää enemmän aikaa verkkosivustolla?

MEDIAN MURROS: KONSEPTOINTI/TUOTTAMINEN

Miten lisääntynyt paine konseptointiin näkyy toimituksellisen työn johtamisessa?

Mitä työnantaja edellyttää työntekijöiltä konseptoinnin suhteen (ja onko prosesseja)?

Miten seuraatte toteutumaa?

Onko konseptointi tuonut tullessaan kaavamaisuutta toimitustyöhön?

Miten asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutus yleisön kanssa vaikuttavat toimituksellisen työn johtamiseen?

Median murrokseen on liitetty väite, jonka mukaan journalismin laatu on huonontunut median murroksen myötä. Miten kommentoit?

Miten paljon toimitustyötä ohjaa klikkailuun perustuva tieto?

Miten em. näkyy brändissä ja toimitustyön johtamisessa ja miten hyödynnätte tätä asiaa?

TULEVAISUUS:

Onko paikkaan perustuva journalismi tulevaisuuden juttu?

Mitä em. vaatii toimitustyön johtamiselta?

Yleisö on tullut digitaalisuuden myötä vahvemmin mukaan journalismiin. Mitä se vaatii toimitustyön johtamiselta ja miten yhteistyö toimii?

Miten paljon yleisöltä saatte ilmaista sisältöä ja mikä siinä on tavoite?

Miten paljon toimitus muokkaa näitä ilmaisia sisältöjä?

Tulevaisuuden paras ja pahin skenaario?